

80619
NÉLI MARIA DA SILVA

**IMPLANTAÇÃO DO
MEG – MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO DO PROGRAMA
NACIONAL DA QUALIDADE NA EMPRESA TRANSPORTES
TRANSLOVATO LTDA**

**Monografia apresentada para obtenção
do título de especialista em Qualidade
no Curso de Especialização em Gestão
da Qualidade da Universidade Federal
do Paraná.**

Orientador: Prof. João Carlos da Cunha

**CURITIBA
2008**

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Conceitos da Qualidade no Século XX.....	06
Quadro 02 – Evolução da qualidade e tendências	08
Quadro 03 – Fases do PNQ	09
Quadro 04 – Critérios do Modelo de Excelência de Gestão do PNQ	10
Quadro 05 – Diagnóstico de Gestão	19

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Eras da Qualidade.....	05
Figura 02 – Evolução e Estágios de maturidade das empresas.....	12
Figura 03 – Devolutiva do Questionário Maturidade na Gestão da FNQ	18

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Satisfação do Cliente	39
Gráfico 02 – Evolução do Faturamento	40
Gráfico 03 – Reclamação de Clientes	41
Gráfico 04 – Absenteísmo	42
Gráfico 05 – Horas Extras	43
Gráfico 06 – Rotatividade	44
Gráfico 07 – Horas de Treinamento Colaborador/Ano	44
Gráfico 08 – Entregas no Prazo	45
Gráfico 09 – Avaria e Faltas	46
Gráfico 10 – Performance de Entrega Destino.....	47

LISTA DE SIGLAS

PNQ – Programa Nacional da Qualidade
CTRC – Conhecimento de Transporte Rodoviário de Carga
EDI - Eletronic Data Interchange
FNQ – Fundação Nacional da Qualidade
LTCAT – Laudo Técnico Ambiental
MEG – Modelo de Excelência de Gestão
MQT – Mérito Qualidade Translovato
MSSQL – Microsoft Structured Query Language
MySQL – My Structured Query Language
PBQP - Prêmio Nacional da Qualidade e Produtividade
PCMSO - Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PHP - Hypertext Preprocessor
PPRA - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
PPTP - Point-to-Point Tunneling Protocol
PTT - Plano Translovato de Treinamento
RAC - Relatório de Ação Corretiva
RH.- Recursos Humanos
TI - Tecnologia da Informação
TMS – Transport Management System
VPN - Virtual Private Network

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	01
1.1 JUSTIFICATIVA	02
1.2 OBJETIVO DO TRABALHO	02
1.2.1 Objetivo geral	03
1.2.2 Objetivos específicos	03
2 REVISÃO TEÓRICA EMPÍRICA	04
2.1 QUALIDADE.....	04
2.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA QUALIDADE	04
2.3 O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE NO BRASIL.....	08
2.4 A CONSTRUÇÃO DO MEG	11
2.5 A IMPLEMENTAÇÃO DO MEG NA EMPRESA	13
2.5.1 Estratégias e Metodologia do MEG	14
3 METODOLOGIA.....	15
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	15
3.2 COLETA DE DADOS	16
3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	17
4 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA CONFORME MODELO PNQ	18
4.1 DIAGNÓSTICO DETALHADO DA EMPRESA	19
5 RECOMENDAÇÕES	48
6 FONTES CONSULTADAS	50
6.1 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50
6.2 REFERENCIA POR MEIO ELETRONICO	51
7 – ANEXOS	52

1 INTRODUÇÃO

A globalização da economia, que trouxe a competitividade como seu principal componente identificador, trouxe também a necessidade eminente das empresas mudarem a forma de gerir seus negócios e buscarem, como forma de sobrevivência, diferencial competitivo que promovesse a sua permanência no mercado.

O cenário aponta para empresas trabalhando cada vez mais sob a forma de grandes redes, abertas, transparentes, verdadeiros ecossistemas, divulgando seus valores e princípios e necessitando sustentar esses em suas ações.

As relações entre empresas e mercados são cada vez mais interdependentes e os investimentos devem ser realizados em relações de parceria mutuamente vantajosas. Assim, é necessário que as organizações invistam em novas tecnologias, em pessoas e em modelos gerenciais já testadas, que as tornem mais competitivas e interconectadas.

A exemplo do que ocorreu em vários países do mundo, em 1992 foi criado no Brasil o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), administrado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

O PNQ tem como referência o Modelo de Excelência em Gestão (MEG), que é um modelo sistêmico, ou seja, vê a empresa como um micro sistema, um organismo vivo, que precisa sobreviver em um macro sistema, o mundo.

O MEG considera os interesses de todos os públicos (stakeholders) de uma forma independente, porém complementar, e permite um diagnóstico objetivo, medindo o grau de maturidade de gestão.

O presente trabalho pretende analisar a viabilidade de implantação do MEG – Modelo de Excelência em Gestão do Programa Nacional da Qualidade, fazendo um estudo das atuais práticas de gestão na Filial Itajaí - empresa Transportes Translovato Ltda. Para tanto, apresenta-se o objetivo geral e os específicos pertinentes ao tema, bem como a justificativa, que contempla aspectos da importância, originalidade e viabilidade da realização do trabalho. Na fundamentação teórica, apresenta-se a leitura de autores que sustentam este trabalho, iniciando pela apresentação da ciência da Qualidade, acompanhando a sua evolução histórica e conhecendo mais a Qualidade no Brasil, passando após para a Construção e a Implementação do MEG na Empresa.

1.1 JUSTIFICATIVA

No contexto do mundo globalizado, no qual os empresários precisaram mudar sua forma de gestão sob pena de não sobreviverem, surgiu um grande número de ferramentas e sistemas de gestão, resultado do trabalho de estudiosos que começaram a focar seus estudos nesse sentido.

Em qualidade podemos citar várias ferramentas e sistemas que auxiliam a gestão, como 5 Sensos, Seis Sigmas, Balanced Scorecard, entre outros. Todos esses tem seu valor, são muito eficazes, desde que bem implantados nas empresas. Na empresa Transportes Translovato, se optou por estudar o MEG (Modelo de Excelência em Gestão) do PNQ (Programa Nacional da Qualidade), pois na filial de Itajaí o 5S já está implantado desde 2003 e a filial é certificada no Programa Interno da Qualidade da empresa na categoria Bronze.

Esse modelo interno de qualidade, chamado Mérito Qualidade Translovato (MQT), foi desenvolvido pelo setor de Qualidade da matriz, em Caxias do Sul (RS), visando estender os requisitos da ISO 9000 para as demais filiais da empresa. Hoje, a empresa possui certificação ISO 9001 na matriz e na filial São Paulo.

A filial Itajaí, a exemplo das demais filiais da empresa, já tem comprometimento com a qualidade, que vem da própria gestão corporativa. Quanto ao modelo do PNQ, algumas filiais já participam das premiações regionais do Programa, a exemplo, podemos citar as filiais Caxias do Sul e Porto Alegre, que já participam do Prêmio Gaúcho da Qualidade.

1.2 OBJETIVO DO TRABALHO

Esse trabalho tem como objetivo geral fazer uma avaliação das práticas de gestão existentes na filial Itajaí da empresa Transportes Translovato Ltda, fazendo um diagnóstico e apresentando sugestões de melhoria que viabilizem a implantação do modelo de Excelência em Gestão, do Programa Nacional da Qualidade.

1.2.1 Objetivo geral

Avaliar detalhadamente as práticas de gestão existentes na empresa Transportes Translovato Ltda (filial Itajaí), utilizando como parâmetro os requisitos do modelo de Excelência em Gestão do Programa Nacional da Qualidade.

1.2.2 Objetivos específicos

- Avaliar as práticas de gestão existentes;
- Propor práticas para aprimorar atual sistema de gestão;
- Compreender os fatores que afetam o negócio;
- Possibilitar maior desenvolvimento das pessoas.

2 REVISÃO TEÓRICA EMPÍRICA

Este capítulo se refere aos conhecimentos relativos à qualidade, breve evolução ao longo do tempo e a origem da qualidade no Brasil, que representa um marco importantíssimo no desenvolvimento das organizações e da própria sociedade.

2.1 QUALIDADE

Para os principais pensadores, o conceito de qualidade é diferente, mas complementar.

Para Deming (1990), a qualidade é um projeto de um país. A melhoria da qualidade dos processos produtivos e dos serviços aumenta a produtividade e a competitividade das organizações. O autor assim define a qualidade: "Atender continuamente as necessidades e expectativas dos clientes a um preço que eles estejam dispostos a pagar".

Já Juran (1991, p. 21), sugere que é conveniente que a qualidade seja conceituada por um termo curto e de fácil entendimento. Assim, ele conceitua qualidade como "adequação ao uso". Essa definição tem ampla aceitação. O autor também apresenta como essencial a trilogia "Planejar, Controlar, Aperfeiçoar".

Para Crosby (1999, p. 71), "qualidade é cumprimento dos requisitos". O não cumprimento gera insatisfação, e essa se denomina problema de qualidade.

Concordando com Crosby, para MILLS (1994, p. 4), "Qualidade é a totalidade das características de um produto ou serviço que determina sua capacidade de satisfazer determinadas necessidades".

2.2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA QUALIDADE

A preocupação com a qualidade data do início da humanidade. Desde o início da história do homem ficou evidente a busca por materiais mais resistentes para a fabricação de ferramentas; a descoberta do fogo, as

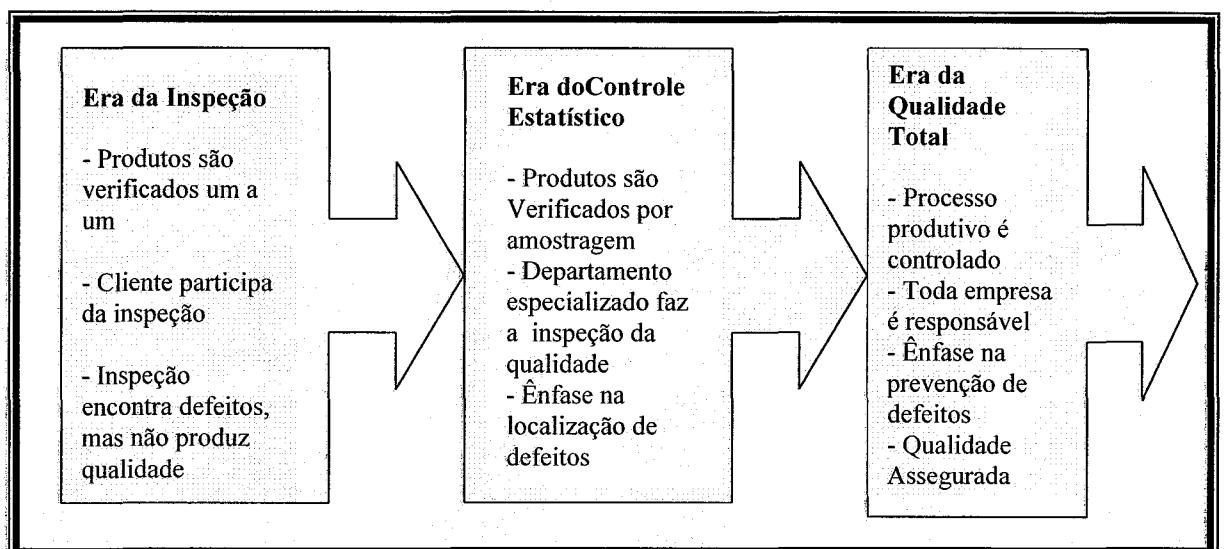
pirâmides Egípcias e muitas outras formas de evolução ou progresso estão relacionadas à busca da humanidade pela qualidade.

Essa evolução da qualidade fica mais evidenciada quando se volta na história à era do Império Romano, onde o controle do processo foi diferenciado. Os grandiosos prédios exigiam mão-de-obra qualificada e essa era escassa. Assim, segundo Algarte & Quintanilha (2000, p. 23), “o que os levou a desenvolver métodos simplificados de construção, usando estrutura de tijolo com enchimento de concreto, que não exigia tanta precisão quanto as técnicas de corte de pedras”.

Ainda, segundo os autores mencionados anteriormente, para melhorar a aparência de suas construções, as paredes foram revestidas de mármore, por pedreiros qualificados. Então, como havia trabalhadores qualificados e não-qualificados, os romanos criaram os cargos de inspetor e supervisor, para acompanhar o trabalho dos não-qualificados.

E foi assim que surgiu a era da inspeção do trabalho, mais tarde a era do controle estatístico e, finalmente, a era da qualidade total, que pode ser visualizada na Figura 01.

Figura 01 Eras da Qualidade



Fonte: Maximiano (2000) *apud* Oliveira (2004, p. 4).

No Século XX, surgiram novos conceitos nos processos de melhoria da qualidade, os quais serão apresentados no Quadro 01.

Quadro 01 Conceitos da Qualidade no Século XX

Década	Conceitos	Responsável	
00 – 10 Qualidade com foco na produtividade	Formulação dos conceitos de Administração Científica e Qualidade	Frederick Taylor	
	Formulação dos conceitos de controle de qualidade	Frederick Taylor	
	Sistematização dos processos de produção em massa	Henry Ford	
30 Qualidade com foco na produtividade 40 Qualidade com foco no controle	Formulação dos conceitos do Controle Estatístico do Processo – CEP	Walter Shewhart	
	Utilização das técnicas de controle nas indústrias bélicas norte-americanas	Vários	
	Estudos sobre o custo da qualidade	Joseph Juran	
50 Qualidade com foco na produtividade	Formulação dos conceitos de falha	H. Watson	
	Sistematização do programa 5S	Vários	
	Concepção das teorias motivacionais	Hierarquia das necessidades	Abraham Maslow
		Teoria dos dois fatores	Frederick Herzberg
	Formulação do conceito da Teoria X e Y	Douglas McGregor	
60 Qualidade com foco no controle	Formulação do conceito do Zero Defeito	Philip Crosby	
	Sistematização dos Círculos do Controle da Qualidade	Kaoru Ishikawa	
	Formulação do controle Just-in-Time	Taiichi Ohno	
70 Qualidade com foco no produto final	Influência do modelo Japonês no Ocidente	Vários	
	Utilização de técnicas estatísticas nos processos de qualidade	Joseph Juran e Edward Deming	
	Sistematização do sistema de qualidade empresarial	Edward Deming	
	Sistematização da Trilogia da Qualidade: Planejamento, Custo e Controle	Joseph Juran	
	Concepção da Técnica Desdobramento da Função Qualidade – QFD	Yoji Akao	

Continuação

Década	Conceitos	Responsável
80 Qualidade com foco nos processos		
	Concepção da Metodologia do Prêmio Malcolm Baldrige	Ronald Reagan
	Concepção da primeira versão da ISO 9000	Vários
	Sistematização dos conceitos de reengenharia de processos	Michael Hammer
	Sistematização dos conceitos de Benchmarking	Robert Camp
	Concepção da metodologia Seis Sigmas	Robert Galvin
	Utilização e adaptação dos conceitos de produção das organizações japonesas no ocidente: Just-in-Time, Manutenção Produtiva Total, Produção Celular, Time de Trabalho	Vários
90 Qualidade com foco no cliente	Sistematização e integração dos conceitos de estratégia, estrutura, comprometimento, processos produtivos e mercado	Jack Welch
	Utilização da análise de valor nos processos de qualidade	Vários
	Utilização de técnicas de análise de experimentos nos processos de qualidade	Vários
	Concepção da Segunda Versão da ISO 9000	Vários
	Adaptação e utilização dos conceitos de falhas e confiabilidade aos processos empresariais	Vários
	Utilização da rede Internet para integrar a cadeia de suprimentos	Vários
	Utilização da TI nos processos da qualidade	Vários

Fonte: Rodrigues (2004, p. 8).

O Quadro 02 apresenta a evolução da qualidade e tendências ou surgimento de novos conceitos nos processos de melhoria da qualidade no Século XX.

Quadro 02 Evolução da qualidade e tendências

Tendências ou surgimento de novos conceitos nos processos de melhoria da qualidade no Século XX		Responsável
Integração e otimização da cadeia de suprimentos: fornecedor, empresa, cliente.	Consórcio Modular	Lopez de Arrioutua
	Condomínio Industrial	Vários
Concepção da terceira versão da ISO 9000		Vários
Tendência de customização a cada empresa das metodologias e técnicas nos processos de qualidade		Vários
Tendência de sistematização e integração de conceitos ambientais e sociais aos processos produtivos		Vários
Tendência de utilização de conhecimento multidisciplinar e multidepartamental para integração na organização		Vários

Fonte: Rodrigues (2004, p. 9).

2.3 O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE NO BRASIL

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) é uma entidade privada e sem fins lucrativos, que foi criada em outubro de 1991 por 39 organizações, privadas e públicas, para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ), em todo o território nacional, e fazer a representação institucional do PNQ nos fóruns internacionais (www.fnq.org.br, 23/09/07).

O Prêmio Nacional da Qualidade e Produtividade (PBQP), surgiu, segundo Algarte & Quintanilha (2000), como uma resposta que o governo concedeu à sociedade visando a retomada da competitividade. O realinhamento estratégico do PBQP, de 1988, integra o conceito de qualidade à cidadania, tornando-se assim um programa nacional de governo e da sociedade.

O PBQP é o maior movimento de mobilização da sociedade que ocorreu até hoje no país, cujo objetivo é a melhoria da qualidade de vida do brasileiro, conta com a participação voluntária de diversos agentes (de governo, empresários, trabalhadores, meio eletrônico, consumidor), empenhados com a melhoria da qualidade e produtividade (ALGARTE & QUINTANILHA, 2000 p.108).

Conforme informação disponível no site da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), em 21 de junho de 2005 foi eleita uma nova Governança na Assembléia Geral de Membros e passou a se chamar de FNQ.

A retirada da palavra “Prêmio” do nome evidencia uma nova etapa da FNQ, que antes tinha como principal foco de atuação o PNQ. Essa mudança também passa, necessariamente, pela missão da instituição, que é “disseminar os Fundamentos da Excelência em gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil”, e da visão que é “Ser um dos principais centros mundiais de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre a Excelência em Gestão” (www.fnq.org.br, 23/09/07).

O PBQP teve três fases que serão apresentadas no quadro 03 que segue.

Quadro 03 Fases do PNQ

Fases	Período	Objetivos
Primeira	1990-1995	Formulação e implementação: houve o aumento da competitividade na indústria brasileira, a abertura da economia e aumento da concorrência e conscientização empresarial para a importância da qualidade e produtividade.
Segunda	1996-1997	Reorientação estratégica: o governo buscou dar um novo direcionamento à abertura econômica, à inserção do País no mercado mundial com o MERCOSUL e a reforma do aparelho do Estado. Foram estabelecidos quatro subprogramas: Qualidade de vida, qualificação e emprego, Qualidade e produtividade no setor produtivo e Qualidade e participação na administração pública.
Terceira	A partir de 1998	Realinhamento estratégico: ampliação do conceito de qualidade e do movimento de qualidade no País, incluindo o cidadão. O conceito de qualidade passou a ser “qualidade é entendida como um conceito ligado à cidadania, devendo transformar-se em um movimento nacional”.

Fonte: Algarte & Quintanilha (2000, p. 86 a 103).

Complementando o Quadro 03, segundo o Site da FNQ, desde 2004 o programa visa conscientizar e disseminar os conceitos e Fundamentos da Excelência na gestão por meio dos Critérios de Excelência.

Desde a sua criação, a FNQ conduziu 14 ciclos de premiação do Prêmio Nacional da Qualidade® e entregou 318 Relatórios de

Avaliação às organizações candidatas. Dessas, 68 organizações receberam a visita dos examinadores e, dentre estas, 23 receberam o PNQ. Mais de 13 mil profissionais foram capacitados pela FNQ na aplicação dos Critérios de Excelência, dos quais 8.212 se candidataram para atuar como voluntários da Banca Examinadora e 3.105 foram selecionados como Juizes, Orientadores, Examinadores Seniores, Examinadores Relatores e Examinadores. Além disso, a FNQ já distribuiu mais de 390 mil exemplares dos Critérios de Excelência do PNQ (www.fnq.org.br, 21/09/2007).

Em busca da excelência, a empresa Transportes Translovato Ltda., em dezembro de 2006, após revisão de seu Planejamento Estratégico, decidiu que toda a empresa e suas filiais fariam, de forma gradativa, a implantação do MEG – Modelo de Excelência de Gestão da Fundação Nacional da Qualidade.

Segundo o Site da FNQ (acesso em 22/09/2007), o modelo é composto por oito critérios de excelência, que se subdividem em 27 Itens, apresentados no Quadro 04 que segue.

Quadro 04 Critérios do Modelo de Excelência de Gestão do PNQ

CRITÉRIO 1 Liderança	110 (Pontos)
1.1 Sistema de liderança	40
1.2 Cultura da excelência	40
1.3 Análise crítica do desempenho da organização	30
CRITÉRIO 2 Estratégias e Planos	60
2.1 Formulação das estratégias	30
2.2 Implementação das estratégias	30
CRITÉRIO 3 Clientes	60
3.1 Imagem e conhecimento de mercado	30
3.2 Relacionamento com clientes	30
CRITÉRIO 4 Sociedade	60
4.1 Responsabilidade sócio-ambiental	30
4.2 Ética e desenvolvimento social	30
CRITÉRIO 5 Informações e Conhecimento	60
5.1 Informações da organização	20
5.2 Informações comparativas	20
5.3 Ativos intangíveis	20

CRITÉRIO 6 Pessoas	90
6.1 Sistemas de trabalho	30
6.2 Capacitação e desenvolvimento	30
6.3 Qualidade de vida	30
CRITÉRIO 7 Processos	110
7.1 Processos principais do negócio e dos processos de apoio	50
7.2 Processos de relacionamento com os fornecedores	30
7.3 Processos econômico-financeiros	30
CRITÉRIO 8 Resultados da Organização	450
8.1 Resultados econômico-financeiros	100
8.2 Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100
8.3 Resultados relativos à sociedade	60
8.4 Resultados relativos às pessoas	60
8.5 Resultados dos processos principais do negócio e dos processos de apoio	100
8.6 Resultados relativos aos fornecedores	30
Total de Pontos Possíveis	1.000

Fonte: WWW.fnq.org.br

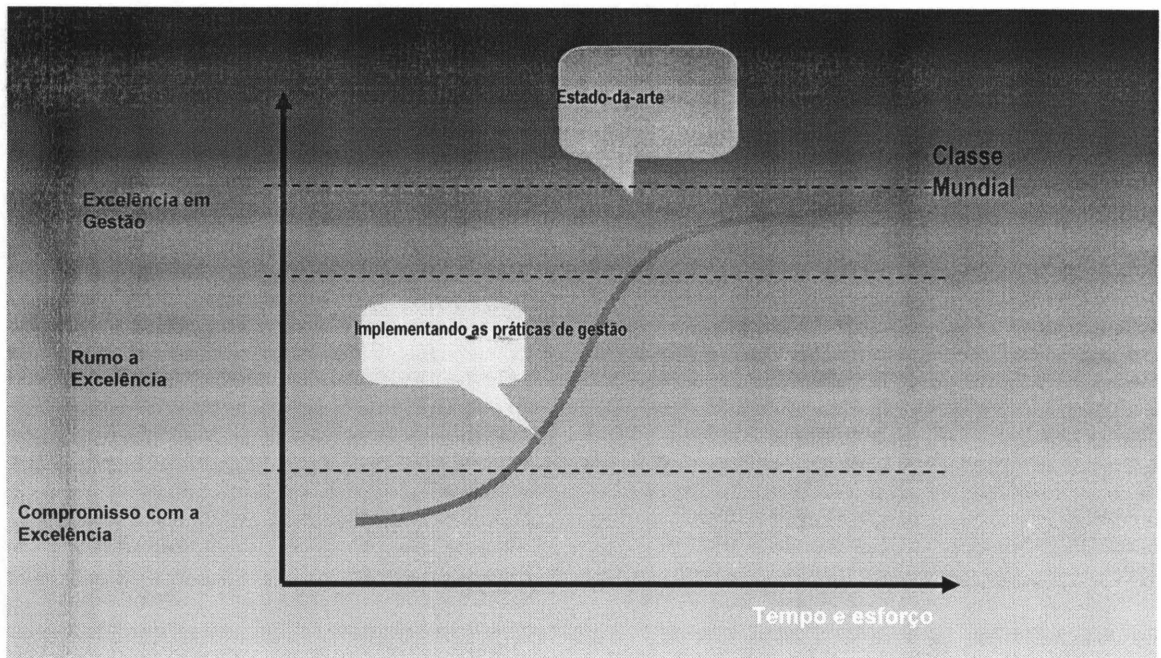
2.4 A CONSTRUÇÃO DO MEG

Segundo Caderno de Excelência 2007 p. 9, “a implementação dos fundamentos da excelência não ocorre de forma linear e mecanicista. Os fundamentos quando aplicados em sua plenitude, estão internalizados na cultura e presentes em cada atividade da organização”.

O caminho de uma organização na direção da excelência não é uma linha reta e tampouco pode ser comparado a uma corrida de curta distância. Ao contrário, a melhor analogia seria com uma maratona. Trata-se de um caminhar cheio de obstáculos, que a organização só consegue suplantar com constância de propósitos e mobilização de todas as suas competências. A melhor forma de descrição é o da curva “S”, que representa o tempo e o esforço despendidos na implementação dos grandes empreendimentos de engenharia (www.fnq.gov.br Acesso em 01/10/2007).

Os estágios de maturidade da organização na corrida rumo à excelência estão apresentados na Figura 01.

Figura 02 Evolução e Estágios de maturidade das empresas



Fonte: FNQ (Diagnóstico) 2007.

A Figura 01 demonstra a necessidade de fazer um diagnóstico criterioso para determinar em que estágio a empresa se encontra. O FNQ disponibiliza em seu Site uma ferramenta de diagnóstico que permite avaliar, através de um questionário gradual, o estágio de maturidade da gestão da organização, por meio dos Critérios de Excelência.

O questionário é composto por perguntas objetivas, que poderão variar de acordo com o estágio de maturidade do sistema de gestão da organização. Inicia-se com perguntas com um nível de profundidade menor e, à medida que a organização atende aos requisitos, são acrescentadas perguntas com conteúdos mais exigentes. Desta forma, a quantidade de questões pode variar de 22 a até mais de 50 questões.

Após a resposta da totalidade das perguntas, a organização receberá um relatório determinando o nível da gestão da organização, com as respectivas recomendações, que estimulam a melhoria da gestão.

O Modelo está descrito em três versões: Critérios de Excelência, para organizações em estágios avançados; Rumo à Excelência, para organizações

em estágios intermediários; e Compromisso com a Excelência, para organizações em estágios iniciais de implementação.

2.5 A Implementação do MEG na Empresa

Como em qualquer modelo de gestão, a implementação do MEG só terá sucesso se realmente a alta administração da empresa estiver envolvida, motivada e acreditando no modelo. Se assim não for, é necessário primeiro fazer esse convencimento e cabe a pessoa responsável pela qualidade na empresa a fazer esse trabalho e nem sempre o resultado acontecerá em curto prazo, porém valerá a pena o esforço.

A empresa de Transportes Translovato já possui um histórico de qualidade. Das doze filiais da empresa, duas já tem certificação ISO 9001 e, como essas duas filiais dependem das demais para execução direta de sua atividade a empresa criou em 2003 um programa interno de Qualidade, chamado Mérito Qualidade Translovato e esse tem por objetivo disseminar os conceitos da qualidade dentro da organização.

Os programas de qualidade praticados na filial Itajaí são:

- 5S – Cinco Sentos – já totalmente implantado e disseminado para os profissionais em todos os níveis. O 5S é um dos treinamentos obrigatório a ser realizado no momento da integração para todo novo profissional que entra na filial.
- Mérito qualidade Translovato – Esse programa tem como objetivo principal estender os requisitos da ISO 9000 para as dez filiais que não possuem certificação e possibilitando a certificação às duas filiais, São Paulo e Caxias do Sul.

REQUISITOS DO PROGRAMA MÉRITO QUALIDADE TRANSLOVATO
4. Requisitos Gerais.
5. Responsabilidade da Gerencia.
6. Competência, Conscientização e Treinamento.
7. Realização do Serviço.
8. Medição Análise e Melhoria.

Na filial Itajaí o MEG será implantado no estágio Compromisso com a Excelência, pois embora a empresa tenha grande compromisso com a qualidade a filial Itajaí ainda não tem certificação ISO 9001. Também se considerou para essa tomada de decisão que os requisitos do MEG são bastante completos e complexos.

2.5.1 ESTRATÉGIAS E METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO DO MEG

Inicialmente os líderes da filial formarão um comitê será formado um comitê que composto por todos os líderes da filial. Esse comitê se reunirá por uma hora diariamente para análise de todos os marcadores e elaborará um relatório detalhando das práticas atendidas assim como identificará as lacunas existentes.

Esse relatório será semanalmente apresentado ao conselho diretor da empresa que avaliará o resultado dos trabalhos, assim como proporá melhorias ao mesmo. A participação efetiva da Diretoria é importante visto que esse período também será utilizado para uma efetiva conscientização e treinamento.

Nesse momento ocorrerá naturalmente uma realimentação de informações (feedback) entre os líderes que participam do comitê e a alta administração possibilitando uma análise mais profunda entre o que está sendo proposto e percebido com o que realmente está sendo praticado. A alta administração também terá oportunidade de questionar os resultados e de propor melhorias aos trabalhos.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo trata da metodologia que foi utilizada na pesquisa científica, da caracterização da pesquisa, da coleta dos dados e, ainda, da análise e interpretação dos resultados, transformando-os em informações.

A pesquisa Científica é uma investigação metódica e organizada a respeito de uma determinada realidade, para descobrir a essência dos seres e dos fenômenos e as leis que os regem, com o fim de aproveitar as propriedades das coisas e dos processos naturais em benefício do homem e da sociedade (VIEIRA PINTO, *apud* RICHARDSON, 1999).

Segundo Oliveira (1997), pesquisar é planejar de forma meticulosa uma determinada investigação, de acordo com as normas da Metodologia Científica. Envolve, portanto, a abertura de um horizonte e a apresentação de diretrizes que contribuam para o desenvolvimento do conhecimento acerca da realidade.

Assim, a pesquisa é essencial tanto para o desenvolvimento pessoal quanto para o profissional, pois permite que o homem entre em contato com o novo e busque aprimorar seus conhecimentos acerca de uma determinada realidade.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa caracterizou-se como uma pesquisa-diagnóstica, desenvolvida sob o método de estudo de caso.

Segundo Roesch (1999), “é a pesquisa que visa o diagnóstico de uma situação organizacional buscando solucionar um determinado problema existente ou buscar alternativas para incluir medidas que aumentem a competitividade”.

Conforme Yin *apud* Roesch (1996, p.146), “estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que visa examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”.

Foi utilizado predominantemente o método qualitativo, que de acordo com Richardson (1999, p.79), “difere do quantitativo à medida que não

emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise do problema”, faz uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentados pelos entrevistados.

Muitos autores confundem estudo de caso como método qualitativo, porém segundo Yin apud Roesch (1996, p.146) o estudo de caso pode trabalhar tanto o método quantitativo quanto o qualitativo.

Além do delineamento qualitativo, foi usado também o método quantitativo, o qual, como ensina Oliveira (1997, p.115), “significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como será utilizado também o emprego de técnicas estatísticas”.

A abordagem qualitativa e quantitativa se fez necessária para tornar a experiência da pesquisa mais enriquecedora, uma vez que a pesquisadora poderá comparar aspectos diferentes de uma só questão, procurando efetuar a análise usando sempre os dois parâmetros de comparação.

3.2 COLETA DE DADOS

Os dados para o desenvolvimento desta pesquisa foram coletados através da aplicação de um questionário, que foi estudado e preenchido em equipe, que continha a explicação de cada um dos critérios do Programa Nacional da Qualidade (PNQ) e dava à equipe a oportunidade de mencionar as práticas existentes e também de apontar pontos de melhorias. Esses dados são considerados de fonte primária.

Segundo Cervo e Bervian (1996), a coleta de dados é uma tarefa importantíssima na pesquisa e envolve vários passos, como a elaboração do instrumento de coleta, a programação e também os dados da própria coleta.

Assim, conforme Oliveira (1997), o questionário é um instrumento que serve para coleta dos dados e deve, portanto, reunir todas as informações necessárias para entendimento do entrevistado. Para tanto, deve ter linguagem adequada à situação social e cultural da população em estudo.

Oliveira (1997), conceitua fontes primárias, ou direto de dados, como sendo as portadoras de dados brutos, que nunca foram coletados, tabulados e analisados.

Ainda segundo o autor, o pré-teste é o instrumento mais usado para averiguar a validade da pesquisa e consiste em testar o instrumento de pesquisa sobre uma pequena parte da população, para assegurar que esse instrumento tenha condições de garantir resultados isentos de erros.

Assim, foi aplicado um pré-teste em um dos líderes da empresa, para avaliar o nível de entendimento e as dificuldades encontradas pelo participante em responder as questões.

3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Após a obtenção, os dados foram tabulados para posterior análise de conteúdo, possibilitando a interpretação dos resultados, qualitativa e quantitativamente, através de textos, tabelas e gráficos.

Segundo Roesch apud Weber (1996), usam-se diversos procedimentos para levantar inferências válidas a partir do texto, buscando-se classificar palavras, frases e até parágrafos, em categorias de conteúdo.

Segundo Oliveira (1997), na análise, o pesquisador entra em detalhes sobre os dados coletados, visando conseguir respostas às suas indagações. Quanto à interpretação, trata-se de uma atividade intelectual que procura dar um significado mais amplo às respostas. Esclarece não só o significado do material, mas faz também ilustrações dos dados discutidos.

Oliveira (1997), escreve que a representação escrita consiste em apresentar os dados coletados em forma de texto. É, atualmente, a modalidade mais comum em documentos, livros e informações.

Ainda segundo o autor, as Tabelas e os Gráficos são métodos estatísticos sistemáticos de apresentar os dados. A importância está em facilitar ao leitor a compreensão e interpretação rápida. Porém, seu maior propósito é ajudar o investigador na distinção de diferenças, semelhanças e relações, por meio da visualização clara e lógica que a apresentação gráfica favorece.

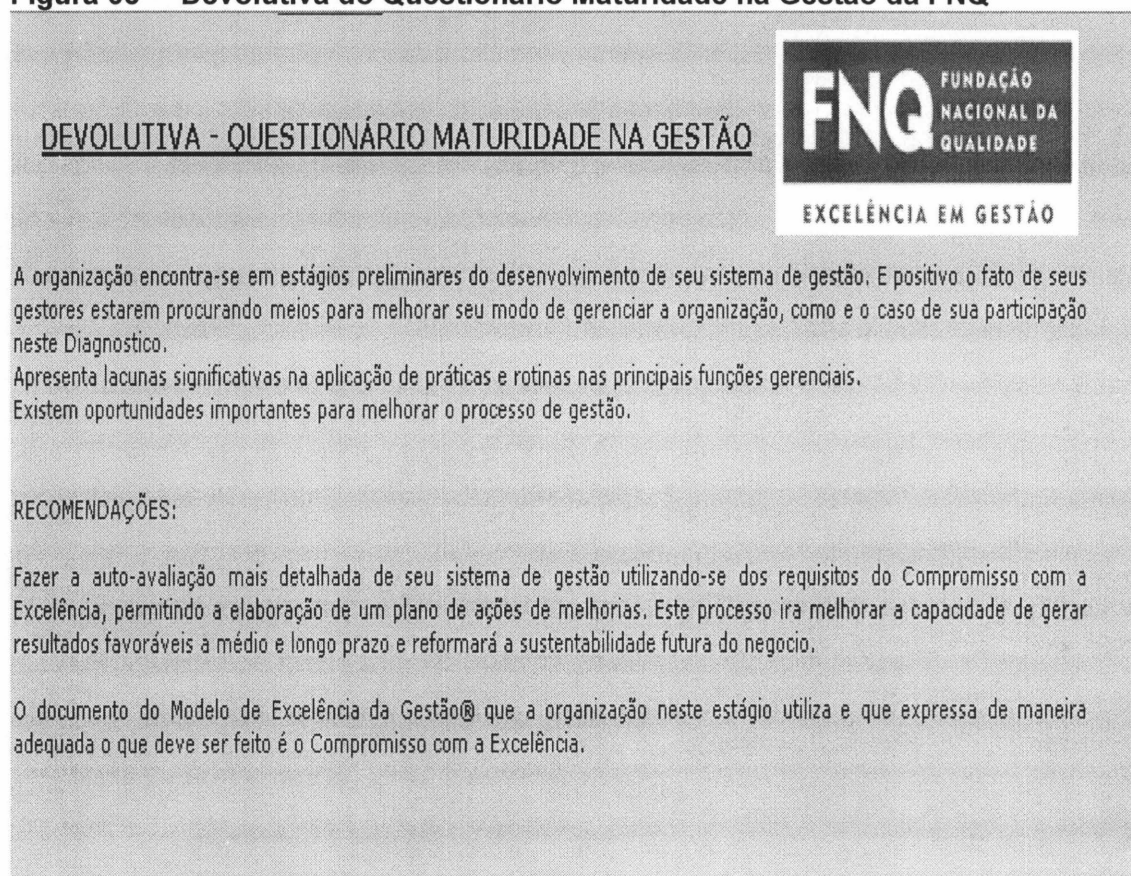
Foi utilizado o Software Microsoft Excel para tabular e apresentar graficamente os dados, possibilitando melhor visualização e entendimento dos resultados.

4 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA CONFORME MODELO PNQ

Inicialmente foi aplicado o questionário proposto pelo PNQ a um grupo de líderes da filial. As questões desse questionário estão no Anexo 01.

Após a aplicação do questionário, o software desenvolvido apresenta uma devolutiva com recomendações e informa em que estágio do modelo de excelência em gestão a empresa se encontra.

Figura 03 – Devolutiva do Questionário Maturidade na Gestão da FNQ



Fonte: www.fnq.gov.br

Conforme recomendação, segue-se a um diagnóstico mais detalhado, baseado no modelo do Programa Nacional da Qualidade – Compromisso com a Excelência, visando diagnosticar lacunas existentes e propor melhorias no modelo de gestão do qual atualmente a empresa faz uso.

4.1 DIAGNÓSTICO DETALHADO DA EMPRESA

O Objetivo desse diagnóstico e o aprendizado através da auto-avaliação. Como o diagnóstico do PNQ já detectou em que estágio de maturidade a empresa se encontra o detalhamento não servirá para apuração de pontuação mas como instrumento para que as lideranças e a alta direção conheçam, de forma analítica o real estágio em que a empresa se encontra no que se refere a qualidade.

Quadro 05 Diagnóstico da Gestão

1 - LIDERANÇA	
1.1 - Sistema de Liderança	
Solicita-se informar como a Direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas; como é implementada a governança; como são gerenciados os riscos empresariais; como são tomadas as decisões; e como é implementado o desenvolvimento gerencial.	
Marcador	PRÁTICA DE GESTÃO
a) Como a Direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas, demonstrando comprometimento com os Valores e os Princípios organizacionais estabelecidos e buscando a mobilização de todos para o êxito das estratégias, a construção de parcerias e o alcance sustentado dos objetivos da organização?	No início do ano a empresa programa e realiza Encontros Setoriais (Gerencial, Administrativo, Comercial e Operacional). No encontro Gerencial, as metas de macro Estratégias, previamente analisadas pelo Comitê Estratégico e abalizadas pelos valores e princípios organizacionais, são informadas, avaliadas e validadas. A partir desse encontro, os demais servem para informar e discutir setorialmente as micro-estratégias (por filial), visando sempre o alcance das Metas estabelecidas. Posteriormente, o representante da filial que é o agente multiplicador, será o responsável por informar a toda força de trabalho as decisões tomadas, objetivando a mobilização e o comprometimento de todos com as mesmas. Já na filial de ITAJAÍ, as decisões são tomadas após avaliação da gerência junto com as lideranças, buscando sempre o melhor para os públicos envolvidos e respeitando o limite de autonomia concedido pela empresa. As lideranças se reúnem e deliberam sobre o assunto em questão, as opiniões são coletadas e analisadas e, se ficar entendido que devem ser colocadas em prática, setorialmente é comunicada aos demais profissionais, através de reuniões, circular informativa, e-mails ou diretamente ao envolvido.
b) Como é implementada a governança na organização, visando manter a confiança e proteger os interesses das partes interessadas? • Apresentar a estrutura e demais elementos que compõem a governança da organização.	Lacuna nesse marcador

<p>c) Como são identificados, classificados, analisados e tratados os riscos empresariais mais significativos que possam afetar a imagem e a capacidade da organização em alcançar os objetivos estratégicos e do negócio?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Citar os principais riscos empresariais assumidos pela organização diante das incertezas inerentes ao negócio e às estratégias. 	<p>Lacuna nesse marcador</p>
<p>d) Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas?</p>	<p>As decisões são tomadas e comunicadas conforme descrito no marcador A. Para análise da eficácia de implantação e também para discutir erros que aumentem o risco empresarial, existe um calendário de reuniões. Deve-se registrar ata dessas reuniões no Relatório Informatizado (Logidados). Também, foi criado um arquivo chamado pauta de reuniões.xls, com ícone de atalho disponível em cada computador da filial, para que todo usuário possa colocar, nessa pauta, assuntos a serem tratados nas reuniões.</p>
<p>e) Como as pessoas com potencial de liderança são identificadas, desenvolvidas e preparadas para o exercício da liderança?</p>	<p>Atualmente não existe uma ferramenta formal. A identificação é feita no dia-a-dia da empresa, em consenso entre as lideranças.</p>
<p>f) Como os líderes atuais são avaliados e desenvolvidos em relação às competências desejadas pela organização?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar as competências desejadas para os líderes da organização. 	<p>Atualmente não existe nenhuma ferramenta formal de avaliação. Em andamento para 2008, está a implantação do Modelo de Gestão por Competências, que eliminará essa lacuna.</p>
<p>1.2- Cultura da Excelência</p> <p>Solicita-se informar como são estabelecidos e atualizados os Valores e os Princípios organizacionais, e estimuladas as mudanças culturais necessárias para apoiar a concretização das estratégias; e como são estabelecidos os principais padrões de trabalho, verificado o seu cumprimento, implementado o aprendizado e desenvolvida a inovação.</p>	
<p>Marcador</p>	<p>PRÁTICA DE GESTÃO</p>
<p>a) Como são estabelecidos e atualizados os Valores e os Princípios organizacionais necessários à promoção da cultura da excelência e à criação de valor para todas as partes interessadas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar os Valores e os Princípios organizacionais. 	<p>Os Valores e os Princípios Organizacionais foram formulados na empresa a partir de um estudo formal para Implantação da ISO 9000 e, em 2006, foram novamente estudados e atualizados na elaboração do Planejamento Estratégico 2006/2010. Na revisão do Planejamento Estratégico para 2007 eles foram novamente estudados e, por estarem de acordo com a realidade da empresa, permaneceram os mesmos.</p>

<p>b) Como são analisadas e estimuladas as mudanças culturais necessárias para facilitar a concretização das estratégias?</p>	<p>A empresa é um elemento vivo (composto por pessoas) e está inserida num ambiente empresarial aberto, portanto sujeita a mudanças, sejam elas econômicas, culturais, políticas, etc. Nesse contexto, se faz necessário que os profissionais estejam sempre atentos e olhando sempre em duas direções opostas: para dentro, analisando como os profissionais se comportam e vivenciam os valores disseminados pela empresa, e para fora, analisando como se comporta o mercado (Fornecedores, clientes, sociedade), para assim identificar possíveis mudanças de estratégias (comercialmente, operacionalmente e administrativamente), a fim de que a filial alcance a meta pretendida. Esse "olhar", na filial Itajaí, é feito pelas lideranças da filial. Para verificar a eficácia dessa comunicação, anualmente a empresa realiza uma pesquisa de clima e questiona sobre o entendimento dos valores. Também anualmente, a empresa realiza uma pesquisa com os clientes, procurando identificar a percepção dos mesmos quanto a qualidade de nossos serviços, nossos valores e princípios.</p>
<p>c) Como os Valores e os Princípios organizacionais são comunicados à <i>força de trabalho</i> e, quando pertinente, às demais partes interessadas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descrever os métodos utilizados para assegurar o entendimento dos Valores e dos Princípios organizacionais. 	<p>Para a Força de Trabalho: Os Valores e os Princípios organizacionais são os fundamentos que balizam nossas ações. Assim, a filial Itajaí procura disseminar esses valores a todo momento e em qualquer oportunidade em que os profissionais estejam reunidos. Na contratação de qualquer profissional (quadro efetivo ou temporário), o setor de Recursos Humanos da Filial é o responsável por fazer a integração e apresentar os Valores e Princípios da empresa. Eles estão expostos, ainda, em quadros e banners, em locais de fácil visualização, para que toda a força de trabalho possa ler e refletir sobre os mesmos. Para os Clientes: A empresa divulga seus princípios e valores através de seus profissionais (Consultores Comerciais), quando em suas visitas aos clientes, e ainda através de website, e-mail, mala direta e folhetos impressos. Anualmente, a empresa realiza pesquisa de clima, para identificar o grau de satisfação dos profissionais e para avaliar o grau de entendimento dos valores e princípios organizacionais. Também anualmente, a empresa realiza pesquisa junto aos clientes, visando avaliar a percepção do cliente quanto a qualidade dos nossos serviços, nossos valores e princípios.</p>
<p>d) Como são estabelecidos os principais padrões de trabalho que orientam a execução adequada das práticas de gestão da organização?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar os principais critérios utilizados para estabelecer os padrões de trabalho e os seus meios de veiculação. 	<p>Os principais padrões de trabalho estão estabelecidos nos documentos da Qualidade (Procedimentos e Instruções de Trabalho). Esses foram mapeados e documentados, visando a padronização dos processos e a identificação de oportunidades de melhoria. O critério utilizado é sempre retratar fielmente a realidade das práticas diárias e, a partir dessa identificação e registro, buscar uma forma de melhor execução, visando sempre a otimização de espaço, tempo e a qualidade dos serviços. Esses documentos estão</p>

	disponíveis para consulta, por área, a todos os profissionais, e são ainda utilizados para treinamento dos novos funcionários no momento da integração ao serviço.
e) Como é verificado, de forma global, o cumprimento dos principais padrões de trabalho e tomadas as ações corretivas quando necessário?	A verificação do cumprimento dos principais padrões de trabalho é feita nas auditorias internas. E sempre que é constatada alguma divergência entre o que está padronizado e o que está sendo executado, é aberto um Relatório de Ação Corretiva (RAC), para posterior análise.
f) Como é implementado o aprendizado na organização? • Descrever as principais práticas utilizadas para estimular o aprendizado nos processos gerenciais.	O aprendizado é evidenciado através das RAC, RAP e Atas das Reuniões de Análise Crítica, nos quais são avaliados os resultados alcançados, referente aos indicadores e objetivos da qualidade. Também, através da avaliação de eficácia dos treinamentos realizados e da identificação de aprendizado, que geraram promoções de cargo.
g) Como é desenvolvida a inovação desde a concepção das novas idéias até a sua implantação, de modo a apoiar as estratégias? • Apresentar as principais inovações implementadas nos últimos três anos.	Através do Plano de Melhoria da Qualidade são identificadas as oportunidades de melhoria para cada processo. São acompanhados nas reuniões de análise crítica, Valorizando Idéias, Pesquisa de Clima e Destaque do Mês.

1.3 - Análise Crítica do Desempenho da Organização

Solicita-se informar como é analisado o desempenho da organização e avaliado o alcance das suas estratégias e objetivos; como são comunicadas as decisões; e como é acompanhada a implementação.

Marcador	PRÁTICA DE GESTÃO
a) Como é analisado o desempenho da organização? • Destacar os principais métodos de análise utilizados.	O desempenho global é monitorado mensalmente através dos Indicadores Objetivos da Qualidade (Satisfação do Cliente, Entrega no Prazo, Treinamento dos Profissionais, Avarias e Faltas e Extravios), e Indicadores Setoriais (Custo de Coleta e Entrega, Faturamento, Reclamação de Cliente, Resultados de Auditorias, Custo de Manutenção da Frota, Absenteísmo, Horas Extras e Rotatividade).
b) Como são consideradas na análise do desempenho da organização as informações e variáveis dos ambientes interno e externo, incluindo <i>informações comparativas pertinentes</i> ? • Citar os tipos dos resultados analisados e demonstrar a sua abrangência.	O desempenho da organização é analisado através do resultado dos seus indicadores setoriais e objetivos da Qualidade. Internamente, a empresa realiza uma vez ao ano uma Pesquisa de Clima, sendo que o resultado é analisado e medidas corretivas são tomadas, visando melhorar a satisfação desse público. Também, externamente a empresa realiza, uma vez por ano, uma Pesquisa com os Clientes, objetivando medir a percepção dos clientes em relação aos serviços prestados. Os resultados são analisados e medidas são tomadas para aumentar o nível de satisfação com esse público.

c) Como são avaliados o êxito das estratégias e o alcance dos respectivos objetivos da organização a partir das conclusões da análise do seu desempenho?	Os indicadores de desempenho da organização são acompanhados mensalmente pelo Coordenador da Qualidade e pela Gerência da Filial e demais lideranças, e avaliados semestralmente nas Reuniões de Análise Crítica da Direção.
d) Como as decisões decorrentes da análise do desempenho da organização são comunicadas às pessoas da força de trabalho, em todos os níveis da organização e, quando pertinente, às demais partes interessadas?	Através de reuniões, treinamentos e Circulares Informativas.
e) Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização?	Através do Plano de Melhoria da Qualidade.

2 - ESTRATÉGIAS E PLANOS

2.1 - Formulação das Estratégias

Solicita-se informar como a organização formula suas estratégias a fim de assegurar o êxito nos negócios em longo prazo.

Marcador	PRÁTICA DE GESTÃO
a) Como são identificadas e analisadas as características do setor de atuação da organização?	Anualmente, são enviados para as filiais vários questionários, que visam o levantamento de algumas características consideradas importantes em relação ao setor de atuação da empresa: 1) Diagnóstico estratégico geral - Esse diagnóstico consiste numa análise interna de pontos fortes e fracos e análise externa de oportunidades e ameaças com relação a clientes, mercado/concorrência, Fornecedores e Economia. 2) Cenário de Marketing, onde são definidos cenários para clientes e mercado e concorrência. 3) Diagnóstico estratégico de marketing, que levanta informações sobre potencial de mercado, necessidade de novos serviços e faz análise de serviços oferecidos pela concorrência. Estes questionários são tabulados pela equipe de projeto e são analisados pela direção, durante a formulação das estratégias.
b) Como são analisados o macro ambiente e o mercado de atuação da organização?	Da mesma forma como descrito no marcador A. Através do questionário Cenário Administrativo, Financeiro e Operacional, com questões relativas ao cenário de tecnologia para os processos operacionais e de logística, cenário para a área de TI, cenário político/econômico, cenário para a comunidade (mão-de-obra) e meio ambiente.
c) Como é realizada a análise do ambiente interno da organização? • Destacar de que forma são consideradas nessa análise as competências e os <i>ativos intangíveis</i> da organização.	O ambiente interno é analisado pelo Diagnóstico Estratégico Geral, através da análise de pontos fortes e fracos e através do questionário diagnóstico de clima interno enviado pela Matriz por ocasião da revisão do Planejamento Estratégico, o qual é estudado e respondido pelas lideranças da filial.

d) Como são definidas e avaliadas as estratégias da organização? • Descrever as metodologias utilizadas para apoiar a definição e avaliação das estratégias; e apresentar as principais estratégias e objetivos da organização.	Com base nas análises de cenários e diagnósticos, o comitê estratégico avalia as estratégias em curso, a fim de identificar os ajustes necessários e validar as novas estratégias para o novo ciclo. As estratégias definidas são agrupadas nas perspectivas propostas por Porter através do Balanced Scorecard. O processo de análise e definição das estratégias ocorre anualmente, desde 2006.
e) Como é avaliado o <i>modelo de negócio</i> em relação às perspectivas dos mercados de atuação da organização?	Anualmente, na pesquisa aplicada aos clientes e na revisão do Planejamento Estratégico.
f) Como as diversas áreas da organização e, quando pertinente, as partes interessadas são envolvidas nos processos de formulação de estratégias?	As diversas áreas da matriz, bem como as filiais, são envolvidas através do preenchimento dos questionários de diagnósticos de cenários, que servem de base pra a formulação das estratégias. O comitê estratégico na Matriz é o responsável pela formulação das macro-estratégias, feita com base nesses questionários. Também na pesquisa de clima interno e de clientes busca-se informações que, quando pertinentes, embasam estratégias.

2.2 - Implementação das Estratégias

Solicita-se informar como a organização estabelece e desdobra metas e planos para as diversas áreas da organização; monitora a implementação dos principais planos de ação; acompanha os ambientes internos e externos; e revisa metas e planos.

Marcador	PRÁTICA DE GESTÃO
a) Como são definidos os <i>indicadores</i> para a avaliação da implementação das estratégias, estabelecidas as <i>metas</i> de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação? • Apresentar os principais indicadores e metas.	As metas são definidas para os quatro objetivos estratégicos da empresa. Metas de longo prazo foram definidas pela direção em 2006 e revisadas em 2007. Os responsáveis, por área, formulam suas estratégias, que são aprovadas pela direção e pelo Comitê Estratégico. Após elaboração das estratégias, são construídos os planos de ação.
b) Como as metas estabelecidas são desdobradas para as diversas áreas da organização, assegurando a coerência entre os indicadores utilizados na avaliação da implementação das estratégias e aqueles utilizados na avaliação do desempenho dos processos?	Somente a meta de crescimento é desdobrada pela área comercial para as demais filiais.
c) Como os planos de ação são desdobrados para as diversas áreas da organização, assegurando a coerência entre os respectivos planos? • Apresentar os principais planos de ação.	São desdobrados através de reuniões e encontros administrativos, operacionais e comerciais, que acontecem anualmente. Os planos de ação estão disponíveis no mapa estratégico.
d) Como os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação? • Apresentar os principais recursos alocados.	Lacuna neste marcador

e) Como são comunicadas as estratégias, as metas e os planos de ação para as pessoas da força de trabalho e, quando pertinente, às demais partes interessadas?	As estratégias são comunicadas às lideranças através dos encontros anuais (Gerência, Comercial, Operacional e Administrativo), reuniões entre as lideranças, e estas, por sua vez, divulgam para suas equipes ou subordinados, em cascata.
f) Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?	Lacuna neste marcador
g) Como a organização acompanha os ambientes interno e externo e revisa as estratégias, os planos de ação e as metas, à luz das mudanças percebidas?	Lacuna neste marcador

3 - CLIENTES	
3.1 - Imagem e Conhecimento do Mercado	
Solicita-se informar como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais; como divulga seus produtos, marcas e ações de melhoria; como avalia os níveis de conhecimento a respeito das marcas e produtos; e como avalia a sua imagem perante os clientes e mercados.	
Marcador	PRÁTICA DE GESTÃO
a) Como o mercado é segmentado e como são definidos os clientes-alvo nesses segmentos, considerando, inclusive, os clientes da concorrência e os clientes e mercados potenciais? • Destacar os critérios adotados.	Com base na sua tecnologia, nas necessidades de seus usuários e num conjunto homogêneo de clientes, a Translovato identificou a sua segmentação na modalidade de transporte rodoviário de cargas fracionadas, com atendimento porta a porta nas regiões Sul e no Estado de São Paulo. (Artigos em Couro, Artigos esportivos, Auto Peças Embaladas, Bazar e Artigos para Presente, Bebidas Embaladas, Bijuterias e Óticas, Brinquedos, Calçados, Confecções, Cosméticos, Embalagens, Equipamentos Elétricos, Equipamentos Eletrônicos, Ferramentas e Ferragens Embaladas, Fibras e Fios Têxteis, Formulários Contínuos, Inds. Alimentícias - não perecível, Metalurgia, Livrarias, Papelarias e Gráficas, Máquinas e Equipamentos, Embalados, Malharias, Materiais Fonográficos, Materiais Fotográficos, Motocicletas e Bicletas Embaladas, Peças de Reposição, Peças para Motos e Bicletas, Plásticos e Borrachas Embaladas, Produtos de Beleza, Produtos Hospitalares e Cirúrgicos, Produtos Veterinários, Suprimentos de Informática, Tapeçarias, Tecidos e Utilidades Domésticas. Entre esses, a empresa destaca: Autopeças, brinquedos, cosméticos, coureiro e têxtil. O critério adotado para definir o perfil de carga, além da tecnologia, leva em conta também a segurança da carga, visto que o segmento é transporte de carga fracionada.
b) Como as necessidades e expectativas dos clientes, atuais e potenciais, e de ex-clientes, são identificadas, analisadas e compreendidas? • Descrever as metodologias utilizadas na identificação da importância relativa para os clientes, atuais e potenciais, das suas necessidades e expectativas.	As necessidades e expectativas dos clientes atuais são identificadas através da pesquisa anual de satisfação dos clientes, das visitas do consultor comercial, dos contatos ativos das atendentes comerciais e também do registro das reclamações dos clientes. Quanto aos clientes potenciais, a gerência da filial, juntamente com a equipe comercial, busca informações no mercado, através de sites de associação de classe, jornais, revistas e através de contato direto do consultor comercial em suas visitas diárias.

Continuação marcador B	Anualmente é aplicada a pesquisa de satisfação dos clientes, que visa identificar necessidades específicas de clientes que se apresentem como mais uma oportunidade para a empresa.
c) Como os produtos, marcas e ações de melhoria da organização são divulgados aos clientes e ao mercado, para criar credibilidade, confiança e imagem positiva?	Os produtos e a marca são divulgados ao mercado através dos consultores comerciais, das atendentes comerciais e do envio de informativos (mala-direta), site da Internet e E-mails. As melhorias são divulgadas através de mala direta encaminhadas pelo setor de marketing da empresa.
d) Como é assegurada a clareza, a autenticidade e o conteúdo adequado das mensagens divulgadas?	Lacuna nesse marcador
e) Como são identificados e avaliados os níveis de conhecimento dos clientes e mercados a respeito das marcas e dos produtos da organização?	São identificados e avaliados através da pesquisa de satisfação, realizada anualmente, e da pesquisa com os representantes comerciais, realizada mensalmente.
f) Como é avaliada a imagem da organização perante os clientes e mercados?	É avaliada através da pesquisa de satisfação, realizada anualmente, e da pesquisa com os representantes comerciais, realizada mensalmente.

3.2 - Relacionamento com Clientes

Solicita-se informar como a organização seleciona e disponibiliza canais de relacionamento; gerencia as reclamações ou sugestões; determina o grau de satisfação, insatisfação e fidelidade dos clientes; e busca intensificar a satisfação dos clientes.

Marcador	PRÁTICA DE GESTÃO
a) Como são definidos e divulgados os canais de relacionamento para os clientes, considerando a segmentação do mercado e o agrupamento de clientes utilizado? • Apresentar os canais de relacionamento utilizados.	Os canais de relacionamento com os clientes são definidos pela Diretoria Comercial e divulgados através do site, revistas, feiras e eventos, folder e brindes. Os canais utilizados são: Boletim On-Line, E-mails, telefone e visitas do consultor comercial e gerencia da filial.
b) Como são tratadas as reclamações ou sugestões, formais ou informais, dos clientes, a fim de assegurar que sejam pronta e eficaz mente atendidas ou solucionadas?	As reclamações e/ou sugestões são acolhidas pelas atendentes comerciais e analisadas e tratadas pela gerencia comercial. Após, um retorno é dado ao cliente, seja através de e-mail, telefone ou mesmo fisicamente (Visita do consultor comercial).

c) Como os resultados da análise das reclamações ou sugestões e as ações implementadas são informados aos clientes e repassados às outras áreas da organização?	Informadas aos clientes através de e-mail, telefone ou mesmo fisicamente (Visita do consultor comercial). Para as demais áreas da organização, através de e-mails, reuniões e/ou treinamento.
d) Como as transações com os clientes são acompanhadas de forma a permitir à organização uma realimentação rápida, capaz de gerar ações e evitar problemas de relacionamento?	As transações são acompanhadas através do constante monitoramento no sistema informatizado e contato das atendentes comerciais e consultor comercial.
e) Como é realizado o acompanhamento das transações recentes com novos clientes e novos produtos entregues?	O acompanhamento é feito através do relatório 102, no sistema informatizado, pela atendente comercial.
f) Como são avaliadas e comparadas a satisfação, a fidelidade e a insatisfação dos clientes, inclusive em relação aos clientes dos concorrentes?	Através da pesquisa mensal com o representante comercial e da pesquisa anual de satisfação do cliente. A empresa adotou, ainda, um programa de análise da concorrência, visando se posicionar no mercado de forma mais competitiva.
g) Como as informações obtidas dos clientes são utilizadas para intensificar a satisfação, a fidelização e aumentar a probabilidade de que recomendem a organização e seus produtos?	Toda informação é acolhida pelas atendentes comerciais e consultor comercial e analisada pela gerência da filial e demais membros do setor comercial, sempre visando proporcionar ao cliente uma melhor qualidade dos serviços. Também, através da análise da pesquisa de satisfação e da pesquisa com os representantes comerciais, visando identificar oportunidade de melhoria.

<p>4 - SOCIEDADE</p>	
<p>4.1 - Responsabilidade sócio-ambiental</p> <p>Solicita-se informar como a organização identifica e trata os impactos de seus produtos e atividades nos ecossistemas e na sociedade; promove ações visando ao <i>desenvolvimento sustentável</i>; e envolve as partes interessadas nas questões relativas à responsabilidade sócio-ambiental.</p>	
<p>Marcador</p>	<p>PRÁTICA DE GESTÃO</p>
<p>a) Como a organização identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais de seus produtos, processos e instalações, desde o projeto até a disposição final, sobre os quais tenha influência?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descrever os principais métodos e metas para eliminar ou minimizar os impactos negativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de bio-combustível em toda a sua frota - Separação e doação para reciclagem de todo lixo reciclável resultante das atividades da empresa.

b) Como os impactos sociais e ambientais dos produtos, processos e instalações e outras informações, relativas à responsabilidade sócio-ambiental, consideradas relevantes, são comunicados à sociedade?	Lacuna nesse marcador
c) Como são tratadas as pendências ou eventuais sanções referentes aos requisitos legais, regulamentares e contratuais?	Com ética, dentro da lei e dos princípios da organização.
d) Como a organização seleciona e promove as ações que envolvem a preservação dos ecossistemas, a conservação de <i>recursos não-renováveis</i> e a minimização do uso de <i>recursos renováveis</i> com vistas ao desenvolvimento sustentável? • Citar as principais ações promovidas.	- Uso de bio-combustível em toda a sua frota; - Frota de veículos com menos de cinco anos, visando reduzir as emissões atmosféricas; - Manutenção preventiva, para otimizar o uso de recursos naturais (derivados do petróleo) e garantir a segurança dos trabalhadores; - Separação e doação para reciclagem de todo lixo reciclável resultante das atividades da empresa.
e) Como as pessoas da força de trabalho, fornecedores e demais partes interessadas são conscientizadas e envolvidas nas questões relativas à responsabilidade sócio-ambiental?	- A Força de trabalho é envolvida através de campanhas educativas; - O valor arrecadado na venda do lixo reciclável se reverte para um fundo administrado pelos funcionários.

4.2 - Ética e Desenvolvimento Social

Solicita-se informar como a organização gerencia seus negócios de maneira ética; direciona esforços para o fortalecimento da sociedade; implementa políticas não-discriminatórias; e avalia e zela por sua imagem perante a sociedade.

Marcador	PRÁTICA DE GESTÃO
a) Como a organização trata as questões éticas e busca assegurar um relacionamento ético com concorrentes e partes interessadas?	A empresa busca sempre tomar qualquer ação baseando-se em seus princípios assumidos, para que não caia em descrédito com a força de trabalho e com as demais partes interessadas.
b) Como é estimulado o comportamento ético das pessoas da força de trabalho? • Apresentar os compromissos éticos estabelecidos.	A empresa baliza suas ações nos seus princípios, que são conhecidos por toda a força de trabalho e divulgados as demais partes interessadas, sendo eles: Credibilidade (Compromisso assumido); Valorização (da marca, do capital, das pessoas e das conquistas); Comunicação (Confiável e objetiva); Integração (União e trabalho de equipe).
c) Como são identificadas as necessidades e expectativas das comunidades vizinhas às instalações da organização?	Lacuna nesse marcador

d) Como a organização direciona esforços para o fortalecimento da sociedade, envolvendo e incentivando a sua força de trabalho e parceiros, na execução e apoio a projetos sociais ou voltados para o desenvolvimento nacional, regional ou setorial? • Apresentar os critérios estabelecidos para a seleção dos projetos a serem implementados ou apoiados; e citar as principais ações implementadas.	Lacuna nesse marcador
e) Como é avaliado o grau de satisfação das comunidades em relação à organização?	- Pesquisa de satisfação de clientes; - Pesquisa de Clima interno.
f) Como a organização adota e implementa políticas não-discriminatórias? • Destacar as ações para inserir as minorias na força de trabalho, bem como os mecanismos para evitar o uso de trabalho infantil direta e indiretamente.	- A empresa não contrata menores de 16 anos - A empresa realiza seminários e palestras visando promover relações harmoniosas e respeitadoras nos diversos níveis de toda força de trabalho.
g) Como a organização avalia e zela por sua imagem perante a sociedade?	- A empresa adota como filosofia os seus princípios, já descritos no marcador "b", os quais norteiam as ações de seus profissionais nos diversos níveis hierárquicos, o que faz com que a sociedade tenha uma imagem positiva da organização.

5 - INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS	
5.1 - Informações da Organização	
Solicita-se informar como a organização gerencia e disponibiliza as informações necessárias para apoiar as operações diárias, acompanhar o progresso dos planos de ação e subsidiar a tomada de decisão; desenvolve sistemas de informação; e gerencia a segurança das informações.	
Marcador	PRÁTICA DE GESTÃO
a) Como são identificadas as necessidades de informações para apoiar as operações diárias, acompanhar o progresso dos planos de ação e subsidiar a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização?	Através de reuniões de planejamento estratégico, bem como de reuniões entre encarregados dos setores da empresa, juntamente com a direção.
b) Como são definidos, desenvolvidos, implantados e melhorados os principais sistemas de informação visando atender às necessidades identificadas? • Citar os principais sistemas de informação em uso e sua finalidade.	O sistema é elaborado em acordo com as áreas envolvidas. Existe um padrão, porém personalizações para cada área são implementadas. Os softwares são terceirizados, então o tempo de criação/modificação das melhorias varia conforme a necessidade da empresa. Sistema de TMS, Contábil/Financeiro, Suprimentos e RH.

c) Como é assegurada a atualização tecnológica dos sistemas desenvolvidos? • Citar as principais tecnologias empregadas e destacar as principais soluções adotadas que visam a integração das informações e dos sistemas.	Atualizações, principalmente no sistema de RH, são constantes. Disponibilizadas via web, podem ser baixadas e implementadas. Sistemas em PHP e linguagem padrão windows. Banco de dados MySQL e MSSQL. No sistema de TMS, temos um setor para troca de informações com clientes e fornecedores chamado de EDI (Eletronic Data Interchange).
d) Como as informações necessárias são colocadas à disposição dos usuários?	Com base nos três pilares da segurança da informação: Confidencialidade, Integridade e Disponibilidade. A pessoa que precisar da informação, estando fora da empresa, pode acessá-la, desde que tenha acesso a internet. Utiliza-se VPN PPTP para essas comunicações.
e) Como é gerenciada a segurança das informações? • Destacar os métodos utilizados para garantir a atualização, <i>confidencialidade</i> , <i>integridade</i> e <i>disponibilidade</i> das informações.	Temos políticas de controle de acessos a internet, e-mails, arquivos, impressões, entre outros. Pode ser por usuário/senha ou por IP. A integridade se mantém na forma de evitar acessos não autorizados e, num campo de mais difícil acesso, evitar invasões externas à rede. Disponibilidade é oferecido através de VPNs server-to-server nas unidades e VPN PPTP para acessos externos à empresa. Webmail e FTP contemplam também os acessos às informações a qualquer hora, de qualquer lugar.

5.2 - Informações Comparativas

Solicita-se informar como a organização identifica as necessidades e fontes de informações comparativas; obtém e mantém atualizadas essas informações; e assegura o seu uso para melhorar seus processos, produtos e resultados.

Marcador	PRÁTICA DE GESTÃO
a) Como são identificadas as necessidades de informações comparativas para avaliar o desempenho e melhorar processos, produtos e resultados da organização? • Destacar os critérios utilizados para determinar quais são as informações mais importantes a serem comparadas; e citar os processos, produtos e indicadores cujos resultados são comparados.	- As informações comparativas são identificadas pela Matriz e ocorrem dentro da empresa com comparações de desempenho entre as filiais se respeitando as diferenças regionais. Essas comparações permitem melhorar os processos e resultados. - Os indicadores utilizados são: Performance de Entrega Destino, Absenteísmo, Hora Extra, Rotatividade, Custo de Agregado Coleta e Entrega. - Outros Indicadores, chamados de Objetivos da Qualidade, são: Satisfação do Cliente, Entregas no Prazo; Horas de Treinamento Colaborador, Avaria, Falta e Extravios.

<p>b) Como são identificadas as organizações consideradas como um referencial comparativo pertinente?</p> <ul style="list-style-type: none">• Destacar os critérios utilizados para definir a pertinência das organizações para efeito de comparação; e apresentar as principais organizações identificadas.	<p>- As comparações acontecem dentro da própria organização. Comparação entre desempenho das filiais.</p>
<p>c) Como são identificadas as fontes, obtidas e mantidas atualizadas as informações comparativas?</p> <ul style="list-style-type: none">• Destacar os critérios utilizados para determinar o método mais apropriado de coleta, considerando as fontes das informações comparativas identificadas.	<p>- As comparações acontecem dentro da própria organização. Comparação entre desempenho das filiais.</p> <p>- As informações são atualizadas mensalmente pelo Coordenador da Qualidade da filial e monitoradas pela Representante da Direção, que na filial é o próprio gerente.</p>
<p>d) Como é assegurado o uso efetivo das informações comparativas obtidas no apoio à melhoria dos processos produtos e resultados?</p> <ul style="list-style-type: none">• Apresentar as principais inovações e melhorias implementadas em decorrência do uso das informações comparativas.	<p>- As informações são analisadas pelas diretorias responsáveis na Matriz e pela gerencia da filial, e ações são tomadas visando melhorar o desempenho e se preparar para as tendências apresentadas.</p>

<p>5.3 - Ativos Intangíveis</p> <p>Solicita-se informar como a organização identifica, avalia, desenvolve, mantém e protege seus ativos intangíveis; e desenvolve o conhecimento na organização.</p>	
Marcador	PRÁTICA DE GESTÃO
<p>a) Como são identificados os ativos intangíveis que agregam valor ao negócio gerando um diferencial competitivo para a organização?</p> <ul style="list-style-type: none">• Apresentar os principais ativos intangíveis da organização e descrever como são avaliados.	<p>- Pesquisa de satisfação dos clientes (Anual) e pesquisa bimensal com os representantes comerciais de nossos clientes, visando perceber como a marca é percebida pelos clientes e pelos clientes dos mesmos. Outras informações também importantes são coletadas nesses momentos, como, por exemplo: sistema de atendimento, flexibilidade comercial, diferencial competitivo, desempenho da equipe comercial, etc.</p>
<p>b) Como os principais ativos intangíveis são desenvolvidos?</p> <ul style="list-style-type: none">• Descrever os métodos para identificar, desenvolver ou incorporar novas tecnologias.	<p>- Os ativos intangíveis identificados são desenvolvidos através de treinamentos específicos e metas estimuladoras e desafiadoras. Exemplo: A filial deverá crescer em faturamento 40% em 2006 com relação a 2005, 30% em 2007 com relação a 2006 e em 2008 deverá crescer 20% com relação em 2007. Essas metas macros são divulgadas e divididas com toda a equipe, para que todos busquem mecanismos para alcance da Meta.</p>

c) Como os principais ativos intangíveis são mantidos e protegidos? • Descrever os métodos empregados para atrair e reter especialistas.	- Visando proteger e estimular os ativos intangíveis, a empresa adota política de remuneração por produtividade para o vendedor, atendentes comerciais e gerente de filial. - Para todos os profissionais, a empresa adota programas de benefícios e capacitação, visando reter os melhores talentos do mercado.
d) Como o conhecimento é desenvolvido e preservado na organização? • Descrever as práticas existentes para identificar, tratar e compartilhar o conhecimento considerado relevante para a agregação de valor ao negócio.	- Os conhecimentos são compartilhados através de reuniões, instruções de trabalho e circulares informativas.

6 - PESSOAS	
6.1 - Sistema de Trabalho	
Solicita-se informar como a organização do trabalho, a <i>estrutura de cargos</i>, os métodos de seleção e contratação de pessoas, as práticas de avaliação de desempenho e as práticas de remuneração, reconhecimento e incentivos estimulam a contribuição da força de trabalho para atingir as metas de desempenho estipuladas e consolidar a cultura da excelência na organização.	
Marcador	PRÁTICA DE GESTÃO
a) Como a organização do trabalho e a estrutura de cargos são definidas e implementadas a fim de contribuir para o alto desempenho da organização? • Destacar de que forma a organização do trabalho e a estrutura de cargos estimulam a resposta rápida e o aprendizado organizacional; e descrever o grau de autonomia dos diversos níveis de pessoas da força de trabalho para definir, gerir e melhorar os processos da organização.	Na filial Itajaí existem hoje apenas três níveis hierárquicos. São eles: Gerencia da filial; Supervisor Operacional e Coordenadores (Administrativo e Operacional). A Gerencia da filial responde à Diretoria na Matriz e os supervisores e coordenadores respondem ao gerente da filial. As responsabilidades e autonomia dos cargos estão descritos no documento interno de descrição dos cargos, o que permite uma descentralização e uma autonomia controlada. Os principais processos foram padronizados e descritos nos documentos, instruções de trabalho e procedimentos. São revisados pelos coordenadores e, na necessidade de alteração, as sugestões são encaminhadas a gerencia da filial e, se essa achar pertinente, altera-se o documento e comunica-se a toda a força de trabalho.
b) Como são asseguradas a cooperação e a comunicação eficaz entre as pessoas de diferentes localidades e áreas?	Na filial Itajaí está estruturada hoje uma equipe multifuncional para cuidar especificamente da comunicação. Essa equipe está composta pelo Supervisor Operacional, Coordenador Operacional, Coordenador Administrativo e Coordenador da Qualidade Operacional. Essa equipe se

Continuação do marcador b)	reúne e estuda mecanismos que facilitem a comunicação interna e externa da filial.
c) Como são selecionadas, interna e externamente, e contratadas pessoas para a força de trabalho da organização, levando em conta os requisitos de desempenho, igualdade e justiça perante a força de trabalho?	O recrutamento acontece internamente, através do mural, e externamente, através da seleção de currículos e da indicação de outro funcionário. A seleção leva em conta a descrição de cargos e as necessidades específicas desse cargo (grau de instrução, competências...)
d) Como é realizada a integração dos novos membros da força de trabalho a fim de prepará-los para a execução das suas funções?	A integração é realizada pelo Coordenador de RH, com apresentação de um vídeo sobre a empresa, e com uma apresentação das responsabilidades, deveres, direitos e obrigações pertinentes ao cargo (documento de descrição de cargos). Após, o profissional é apresentado ao líder direto, que também está encarregado de repassar as atividades diárias da função, além dos procedimentos e instruções de trabalho pertinentes ao cargo. Para o novo funcionário é escolhido um padrinho (colega do setor), que terá a função de auxiliar no dia a dia do novo colega.
e) Como o desempenho das pessoas da força de trabalho e das equipes é gerenciado, de forma a estimular a obtenção de metas de alto desempenho, a cultura da excelência na organização e o desenvolvimento profissional das mesmas?	O líder direto faz uma avaliação escrita, antes de se completarem os 30 dias de experiência, e juntamente com o Coordenador de RH é realizada uma reunião com o funcionário visando dar feedback (aspectos positivos e negativos). Nesse momento identifica-se também treinamento específico para melhorar a performance do profissional e ajudá-lo a incorporar a cultura da empresa. Antes dos 90 dias, novamente é feita a análise, e da mesma forma realizada reunião para feedback. Também nos 30 e 90 dias, é aplicado, pelo RH um questionário dirigido no funcionário eleito padrinho, visando identificar oportunidade de treinamento e melhoria.
f) Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam o alcance de metas de alto desempenho e a cultura de excelência?	Apenas o gerente da filial e a equipe comercial têm remuneração fixa e por produtividade. Essa metodologia é importantíssima para o alcance das metas e o alto desempenho da equipe. Os demais benefícios (Plano de saúde, Vale Alimentação, Vale Gás, Convênio com Farmácia) ajudam a reter os profissionais e a controlar o indicador de rotatividade, o que consequentemente faz com que a equipe permaneça inalterada por mais tempo, aumentando assim a experiência e performance das atividades desenvolvidas. Também o projeto Destaque do Bimestre (Avaliação dos líderes) traz benefícios emocionais e financeiros para o profissional, o que faz aumentar o sentimento de satisfação e o comprometimento com a empresa.

6.2 - Capacitação e Desenvolvimento

Solicita-se informar como as necessidades de capacitação e de desenvolvimento da força de trabalho são identificadas; e como os programas de capacitação e desenvolvimento são definidos, realizados e avaliados em relação à sua eficácia no apoio as estratégias da organização.

<p>a) Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descrever as formas de participação neste processo, dos líderes e das próprias pessoas da força de trabalho. 	<p>Anualmente os líderes da filial se reúnem e deliberam sobre as carências e necessidades dos profissionais.</p> <p>O Coordenador do RH, levando em consideração as informações dessa reunião e o resultado da pesquisa de clima interno, idealiza o PTT (Plano Translovento de Treinamento), validado pela gerência da filial e enviado a para análise de custo benefício. Os treinamentos efetivamente liberados são realizados conforme cronograma estipulado.</p>
<p>b) Como as necessidades das pessoas são compatibilizadas com as necessidades operacionais e com as estratégias da organização, para efeito da definição dos programas de capacitação e desenvolvimento?</p>	<p>As necessidades das pessoas são identificadas na pesquisa de clima interno. As necessidades operacionais são identificadas pelos líderes em seu dia a dia.</p> <p>A gerência da filial e o RH da matriz analisam a real necessidade desses treinamentos e se eles estão de acordo com as estratégias da empresa.</p>
<p>c) Como os programas de capacitação e o desenvolvimento abordam a cultura da excelência e contribuem para consolidar o aprendizado organizacional?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Citar os principais temas abordados e o público alcançado. 	<p>Os valores, princípios e missão da empresa são divulgados a toda a força de trabalho e são abertura de qualquer reunião de trabalho, pois esses norteiam a gestão da empresa.</p> <p>Os treinamentos externos são comunicados à força de trabalho através do trabalho do multiplicador (líder e/ou representante).</p> <p>Exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cipa (Treinamento de um representante-Cipeiro), que deve comunicar as informações às demais pessoas. - Encontro Gerência: o gerente, no retorno, terá a incumbência de disseminar e comunicar às demais lideranças e quando pertinente à toda a força de trabalho. - Encontro Comercial: o Consultor Comercial e Atendentes, no retorno, deverão comunicar às demais lideranças.
<p>d) Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento considerando as necessidades gerenciais e das pessoas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descrever os métodos empregados na capacitação da força de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aulas expositivas, palestras ministradas por lideranças da filial ou de outras filiais, cursos intensivos, formação externa por entidade credenciada, etc.
<p>e) Como a eficácia dos programas de capacitação é avaliada em relação ao alcance dos objetivos operacionais e às estratégias da organização?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação de reação, realizada no final do treinamento; - Avaliação de eficácia, realizada em período a ser definido e realizado pelos líderes. Esse processo pretende a realimentação, o aprendizado e o re-treinamento, quando necessário.

6.3 - Qualidade de Vida

Solicita-se informar como são identificados e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia; como os fatores relativos ao ambiente de trabalho e ao clima organizacional são identificados e tratados; como o clima organizacional é mantido propício ao bem-estar, à satisfação e à motivação das pessoas; e como a organização colabora para a qualidade de vida da sua força de trabalho.

<p>a) Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descrever os principais métodos e metas para eliminá-los ou minimizá-los. 	<p>- São identificados por empresa competente, terceiriza (Qualimedica) através dos laudos LTCAT, PPRA e PCMSO. A empresa identifica os riscos e também apresenta um cronograma das ações que deverão ser implementadas. O acompanhamento é feito pelo RH da filial.</p>
<p>b) Como são identificados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar os fatores identificados. 	<p>- A empresa tem implantado, desde 2003, o programa Quadro Emocional, onde diariamente os funcionários dizem qual é seu estado de espírito colocando as carinhas nas cores, azul (Estou bem), amarelo (Estou razoável) e vermelho (Não estou bem). Esse programa ajuda a identificar insatisfações que afetam o andamento dos trabalhos. Também, anualmente a empresa realiza uma pesquisa de clima com o mesmo objetivo. Os fatores identificados são: insatisfação com escalas e horários, problemas de relacionamento com líderes, excesso de trabalho...</p>
<p>c) Como são tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas e mantido um clima organizacional favorável ao elevado desempenho?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Citar os principais serviços, benefícios, programas e políticas colocados à disposição da força de trabalho, fazendo uma comparação com as práticas de mercado. 	<p>Os fatores identificados são tratados pelas lideranças em reuniões específicas, onde os interdepartamentais buscam formas e meios de melhorar a satisfação do trabalhador e, consequentemente, seu desempenho no trabalho.</p> <p>A empresa também disponibiliza incentivo, através de benefícios, uns custeados pela empresa, outros subsidiados. Esses visam dar ao trabalhador e seus familiares melhores condições de vida. Exemplo: Plano de Saúde, Seguro de Vida, Plano Odontológico, Vale Alimentação, Vale Gás, Convênio com Farmácia, etc.</p>
<p>d) Como a organização colabora para a melhoria da qualidade de vida da sua força de trabalho fora do ambiente da organização?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Citar as principais ações desenvolvidas. 	<p>Lacuna nesse marcador</p>
<p>e) Como o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas são avaliadas?</p>	<p>São identificadas através de pesquisa de clima e Quadro Emocional e tratadas em reuniões mensais entre as lideranças, onde planos de ações são desenvolvidos, e acompanhada a eficácia da ação pelo líder do setor e RH.</p>

7 – PROCESSOS

7.1 - Processos Principais do Negócio e Processos de Apoio

Solicita-se informar como a organização identifica os processos de agregação de valor; determina, gerencia, analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio.

Marcador	PRÁTICA DE GESTÃO
a) Como são identificados os processos de agregação de valor e determinados àqueles considerados como <i>processos principais do negócio</i> e como <i>processos de apoio</i> , em consonância com o modelo de negócio da organização?	Os processos principais do negócio foram identificados e formulados na Matriz, visando atender as exigências da ISO 9000. Esses, chamados Macro processos são gerais e servem para todas as unidades de negócios, porém com algumas adaptações, devido às diferenças regionais. Os processos principais, ou Macro Processos, visam atender a necessidade primária dos clientes. Os processos secundários, ou de apoio, visam dar suporte aos processos principais. São eles: Recursos Humanos, Aquisições, Manutenção de Frota, Informática e Gestão Financeira.
b) Como são determinados os requisitos aplicáveis aos processos principais do negócio e aos processos de apoio? • Citar os requisitos a serem atendidos e os respectivos indicadores de desempenho.	Os requisitos são determinados com base nos resultados esperados no final de cada processo. Exemplo: Cliente necessita de agilidade na entrega. Requisito esperado: Performance de entrega compatível com necessidade do cliente. Indicador: Performance de entrega destino.
c) Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são projetados, visando ao cumprimento dos requisitos estabelecidos? • Destacar os métodos utilizados para a incorporação do conhecimento disponível na organização.	Pela própria natureza do negócio (Transporte rodoviário de carga fracionada e seca), a empresa tem um serviço principal, que é a entrega do produto coletado em prazo pré-acordado entre as partes. Então, os processos principais, assim como os processos de apoio, já foram projetados e apenas sofrem alterações quando é detectada uma forma mais eficaz de realizá-los e, ainda assim, somente após validação da coordenação da qualidade e da gerência da filial.
d) Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são gerenciados a fim de assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis? • Destacar os métodos utilizados no tratamento das eventuais não-conformidades identificadas.	Os resultados esperados, já traduzidos em requisitos, são gerenciados através da análise criteriosa dos indicadores de desempenho e das auditorias internas. Para cada não-conformidade encontrada é aberto um documento de Ação Corretiva (RAC) e ações são propostas pelo Comitê da Qualidade, que é formado pelas principais lideranças da filial. A ação é validada pela Gerência da filial e acompanhada para verificação da eficácia.

<p>e) Como os processos principais do negócio e os processos de apoio são analisados e melhorados?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destacar as principais metodologias utilizadas para reduzir a variabilidade e aumentar a confiabilidade, além de apresentar as principais melhorias implantadas nos processos nos últimos três anos. 	<p>Os processos principais estão passando por mudanças. Antes estavam em forma descritiva e passarão para forma gráfica. A equipe está aproveitando o momento e revisando todos os processos, verificando se realmente estão agregando valor ao negócio, se há segurança na execução do processo, se há redundâncias. Enfim, revisões necessárias à atualização dos processos.</p>
---	--

7.2 – Processos de Relacionamento com os Fornecedores

Solicita-se informar como a organização desenvolve a sua cadeia de suprimento; busca assegurar a disponibilidade do fornecimento; seleciona e qualifica fornecedores; assegura o atendimento dos seus requisitos; minimiza custos associados à gestão do fornecimento; e envolve e busca comprometer os fornecedores com os seus Valores e Princípios da organização.

<p>a) Como a organização identifica potenciais fornecedores e desenvolve a sua <i>cadeia de suprimentos</i> visando assegurar a disponibilidade de fornecimento a longo prazo, melhorar o desempenho da própria cadeia e agregar valor ao negócio?</p>	<p>A maioria das aquisições é feita na matriz e a filial não tem conhecimento nem ação sobre essas compras.</p> <p>Na filial, apenas foi desenvolvido o fornecedor de combustíveis e manutenção dos veículos.</p>
<p>b) Como os fornecedores são qualificados e selecionados?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destacar os critérios utilizados. 	<p>Existe apenas um único fornecedor de combustível, para que se consiga avaliar no dia-a-dia a performance dos veículos. Os principais fatores são: credibilidade do fornecedor no mercado, além de preço e atendimento.</p> <p>Quanto a fornecedor de manutenção, existem três fornecedores cadastrados e os critérios são idênticos aos do fornecedor de diesel: credibilidade do fornecedor no mercado, além de preço e atendimento.</p>
<p>c) Como é assegurado o atendimento aos requisitos da organização por parte dos fornecedores?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Destacar os principais requisitos para os fornecedores. • Citar os principais canais de relacionamento com os fornecedores. 	<p>Trimestralmente o líder do setor faz uma avaliação da planilha de acompanhamento dos serviços, para verificação dos requisitos e do atendimento desses.</p> <p>Os canais são e-mails, fax, telefone e visitas, que permitem uma troca de informação segura e eficaz.</p>
<p>d) Como os fornecedores são avaliados e prontamente informados sobre seu desempenho?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar os indicadores utilizados para monitorar o seu desempenho. • Descrever as principais ações executadas pela organização para ajudar e incentivar os fornecedores na busca da melhoria de seu desempenho. 	<p>Lacuna nesse marcador</p>
<p>e) Como são minimizados os custos associados à gestão do fornecimento?</p>	<p>Os custos associados são reduzidos com uma política de redução do número de fornecedores, o que permite conhecer mais detalhadamente cada um deles e desenvolver maior integração e credibilidade, reduzindo o número de inspeções e re-trabalhos.</p>

f) Como os fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização são envolvidos e comprometidos com os Valores e os Princípios organizacionais, incluindo os aspectos relativos à segurança e à saúde?	Lacuna nesse marcador
7.3 – Processos Econômico-Financeiros Solicita-se informar como a organização gerencia os aspectos relacionados à sustentabilidade econômica do negócio; assegura recursos financeiros para atender às necessidades operacionais; define os recursos financeiros para realizar investimentos; quantifica e monitora os riscos financeiros da organização; e elabora e gerencia o orçamento.	
a) Como a organização gerencia os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio? • Apresentar os parâmetros financeiros utilizados, incluindo aqueles relativos aos grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade.	Toda a gestão financeira é realizada na matriz e a filial não tem ação sobre esse setor.
b) Como a organização assegura os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais? • Destacar os critérios usados para a captação de recursos e a concessão de créditos e recebimentos, de modo a manter equilibrado o fluxo financeiro.	Toda a gestão financeira é realizada na matriz e a filial não tem ação sobre esse setor.
c) Como a organização define os recursos financeiros para realizar os investimentos que possam suportar as estratégias e planos de ação? • Destacar os critérios e metodologias empregadas para avaliar e definir os investimentos e a forma de captação apropriada.	Toda a gestão financeira é realizada na matriz e a filial não tem ação sobre esse setor.
d) Como são quantificados e monitorados os riscos financeiros da organização? • Destacar como são tratados os riscos financeiros mais significativos que possam vir a afetar as demonstrações financeiras.	Toda a gestão financeira é realizada na matriz e a filial não tem ação sobre esse setor.
e) Como é elaborado e gerenciado o orçamento?	Anualmente a empresa, na sua revisão de estratégia, faz uma previsão de quanto precisa crescer em termos de faturamento e rentabilidade. Sendo a filial considerada uma unidade de negócio, ela cria estratégias de modo a contribuir com o alcance dessas metas e elabora seu próprio orçamento, considerando dados do ano anterior.

8 – RESULTADOS

8.1 – Resultados Econômico-Financeiros

Solicita-se informar os resultados econômico-financeiros da organização, incluindo informações comparativas pertinentes.

- a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à gestão econômico-financeira, classificando-os segundo os grupos de estrutura, liquidez, atividade e rentabilidade; e estratificar os resultados por unidades ou filiais quando aplicável.
- Incluir informações comparativas pertinentes; explicar resumidamente os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas e níveis atuais de desempenho abaixo das informações comparativas pertinentes.

A filial Itajaí não possui nenhum indicador que possa satisfazer a solicitação do item 8.1ª

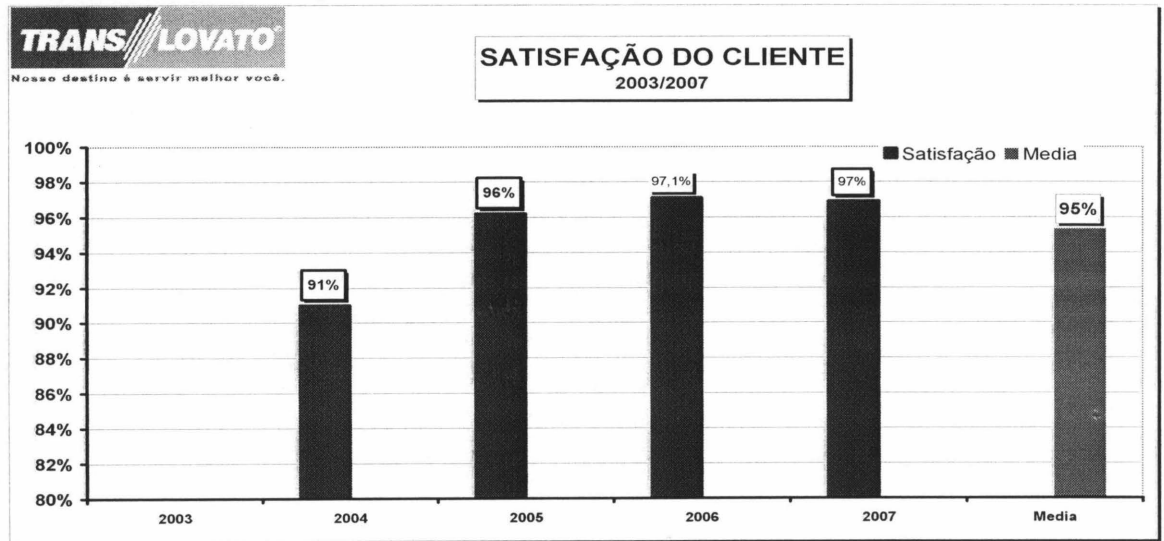
8.2 – Resultados Relativos aos clientes e ao Mercado

Solicita-se informar os resultados relativos aos clientes e aos mercados, incluindo informações dos concorrentes e outras informações comparativas pertinentes.

- a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos aos clientes e aos mercados, estratificando por grupos de clientes, segmentos de mercado ou tipos de produtos.
- Incluir as informações dos concorrentes e outras informações comparativas pertinentes; explicar resumidamente os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas e níveis atuais de desempenho abaixo das informações comparativas pertinentes

O Gráfico 01 apresenta o índice de satisfação dos clientes, medido nos últimos quatro anos. Esse índice é resultado de uma pesquisa de satisfação realizada anualmente.

O Gráfico 01 Satisfação do Cliente

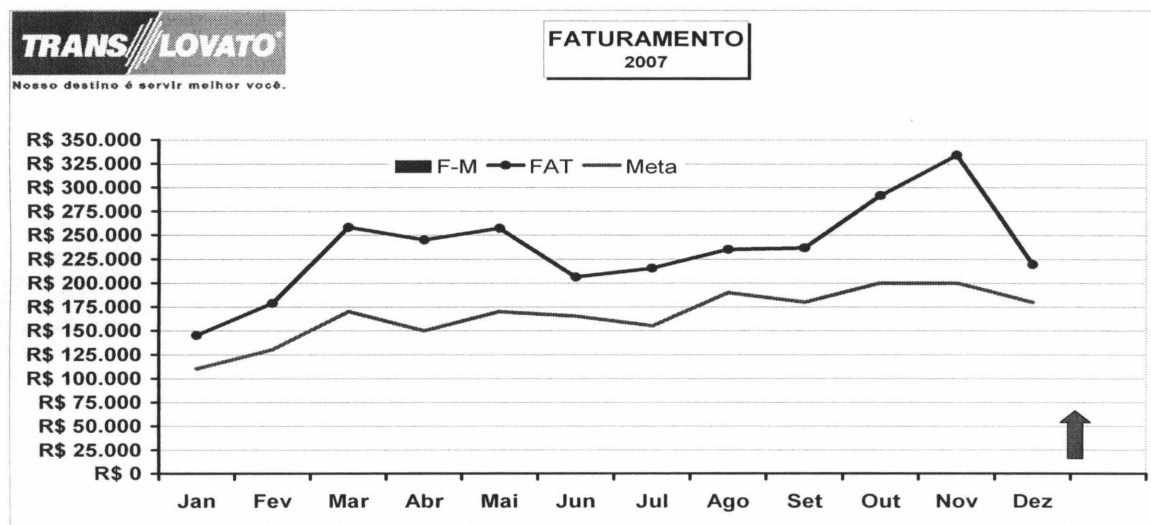


Fonte: Dados da Empresa

O gráfico demonstra uma evolução até 2006, e em 2007 uma estagnação, pois manteve o mesmo percentual do que o do ano anterior. Essa acomodação, em 97% nos últimos dois anos, é aceitável, devido a comparações relativas às demais filiais da empresa e a satisfação do cliente, auferida por meio não formal.

A filial não faz comparação em relação ao mercado.

○ Gráfico 02 Evolução do Faturamento



Fonte: Dados da Empresa

O Gráfico 02 apresenta a evolução do faturamento da filial, comparando-o com as metas mensais estabelecidas no Planejamento Anual.

As metas foram estabelecidas com 25% sobre o faturamento de 2006, pois no Planejamento para 2007 a empresa estabeleceu como meta este índice.

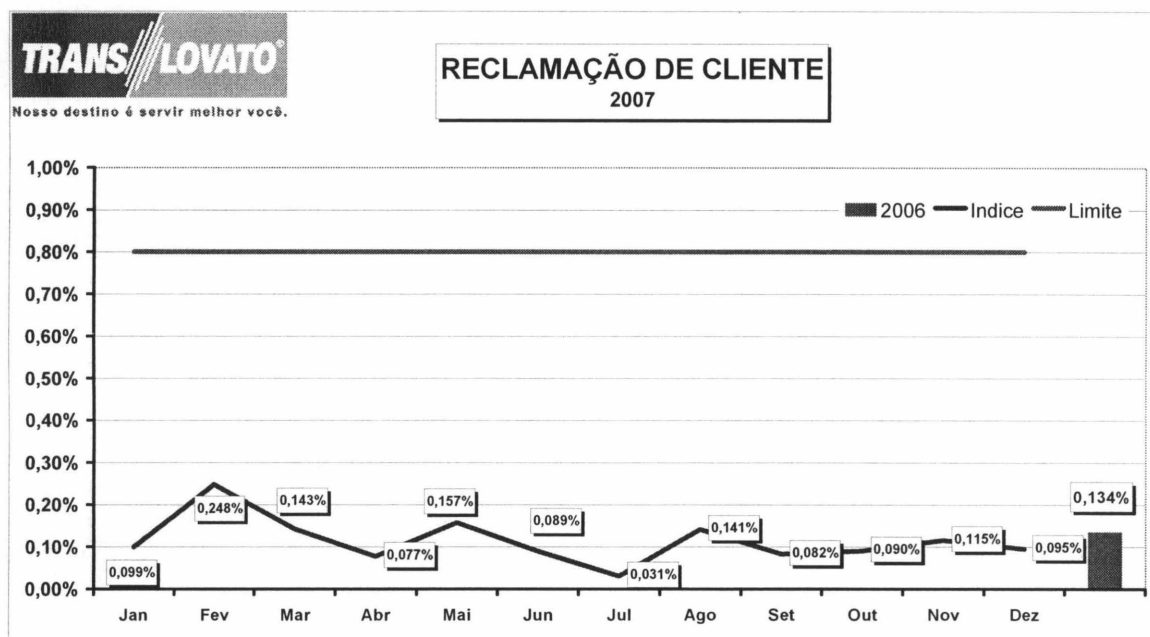
No gráfico é possível perceber, de maneira clara, que a filial conhece o mercado e as suas sazonalidades, pois mesmo tendo o faturamento sido superior ao estabelecido, ele obedeceu a redução ou aumento, mês a mês, já previsto na meta.

A filial cresceu 43% acima da meta estabelecida. Isso se explica pelo próprio crescimento do município de Itajaí, que conforme o site <http://www.itajai.sc.gov.br>, acesso em 13/01/2008, que registrou crescimento médio de 27% na arrecadação do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) nos últimos anos.

As facilidades logísticas para circulação de mercadorias justificam os

números, pois Itajaí é cidade portuária e Navegantes, município vizinho, também inaugurou um porto marítimo, com quatro berços de atracação de navios. Esses dois portos, a proximidade de apenas 40 Km com o Aeroporto Internacional de Navegantes e a BR 101, são fatores que facilitam a escoação de mercadorias. E, para completar, incentivos fiscais concedidos nas duas esferas, municipal e estadual, criaram condições para o desenvolvimento das empresas situadas no município e atrativos para vinda de novas empresas de outras regiões do país.

O Gráfico 03 Reclamação de Clientes



Fonte: Dados da empresa

O Gráfico 03 apresenta um resultado condizente com o resultado do Gráfico 01 (Satisfação do Cliente).

As reclamações registradas mensalmente estão dentro do limite de 0,10%, considerando o número de reclamações sobre o número de Conhecimentos de Transporte Rodoviário de Carga (CTRC) movimentados no mês.

Esse limite de 0,10% foi estabelecido para todas as filiais da empresa, melhorando os índices atingidos nos anos anteriores. Não há comparações relativas ao mercado, apenas entre as filiais da empresa.

8.3 – Resultados Relativos à Sociedade

Solicita-se informar os resultados relativos à sociedade, incluindo informações comparativas pertinentes.

a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos à sociedade, incluindo os relativos à responsabilidade socioambiental, à ética e ao desenvolvimento social; e estratificar os resultados por instalações, se aplicável.

- Incluir as informações comparativas pertinentes; explicar resumidamente os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas e níveis atuais de desempenho abaixo das informações comparativas pertinentes.

A filial Itajaí não possui nenhum indicador que possa satisfazer a solicitação do item 8.3^a

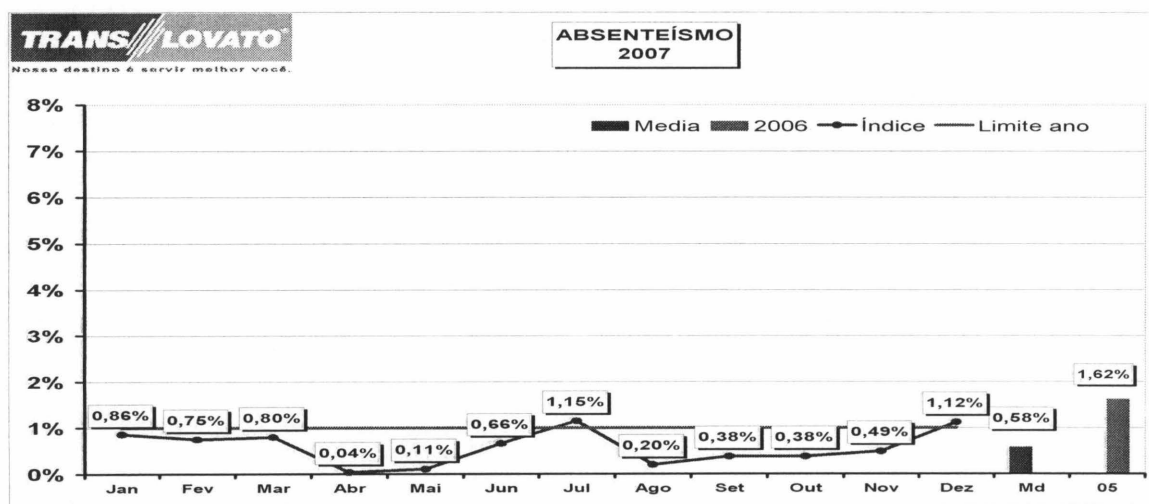
8.4 – Resultados Relativos às Pessoas

Solicita-se informar os resultados relativos às pessoas, incluindo informações comparativas pertinentes.

a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos às pessoas, incluindo os relativos aos sistemas de trabalho, à capacitação e desenvolvimento e à qualidade de vida; e estratificar os resultados por grupos de pessoas da força de trabalho, funções na organização e, quando aplicável, por instalações.

- Incluir as informações comparativas pertinentes; explicar resumidamente os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas e níveis atuais de desempenho abaixo das informações comparativas pertinentes.

Gráfico 04 Absenteísmo



Fonte: Dados da Empresa

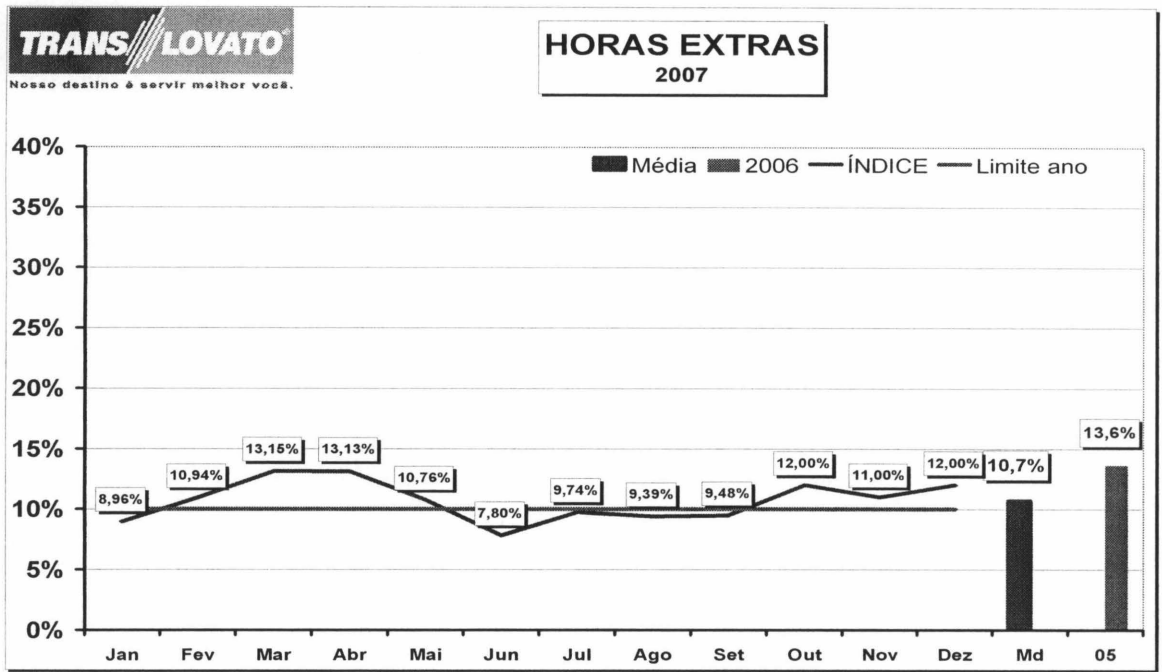
O Gráfico 04 demonstra o resultado da filial no quesito absenteísmo (Total de horas trabalhadas, dividido pelo total de horas falta).

Como meta, foi estabelecido o limite máximo de 1%. Em 2006, o percentual atingido foi de 1,62% e em 2007 a Média mensal ficou em 0,58%.

Percebe-se no gráfico que em dois meses, julho e dezembro, o percentual ficou acima da meta, mas foram casos pontuais, que não prejudicaram a meta anual.

Não há comparações relativas ao mercado, apenas entre as filiais da empresa.

Gráfico 05 Horas Extras



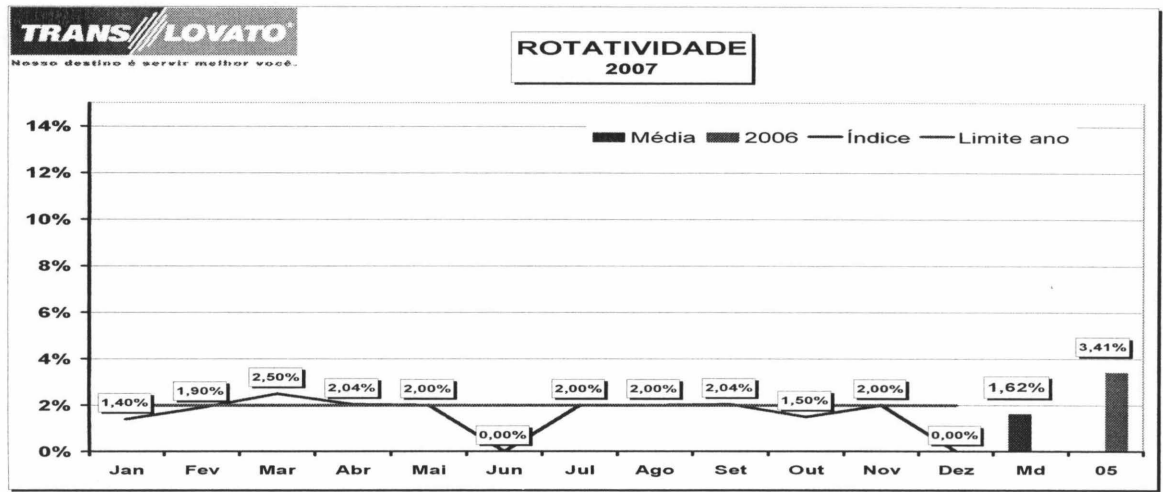
Fonte: Dados da Empresa

O Gráfico 05 apresenta o indicador de horas extras (total de horas Extras/Total de horas trabalhadas) laboradas pelos funcionários da filial, em comparação com a meta estabelecida para 2007 e ao resultado atingido no ano anterior.

Apesar de ter atingido em 2007 percentual superior à meta (10,7%), comparando-o com o do ano anterior (18,6%), é notável uma melhor administração nesse índice.

Não há comparações relativas ao mercado, apenas entre as filiais da empresa.

Gráfico 06 – Rotatividade

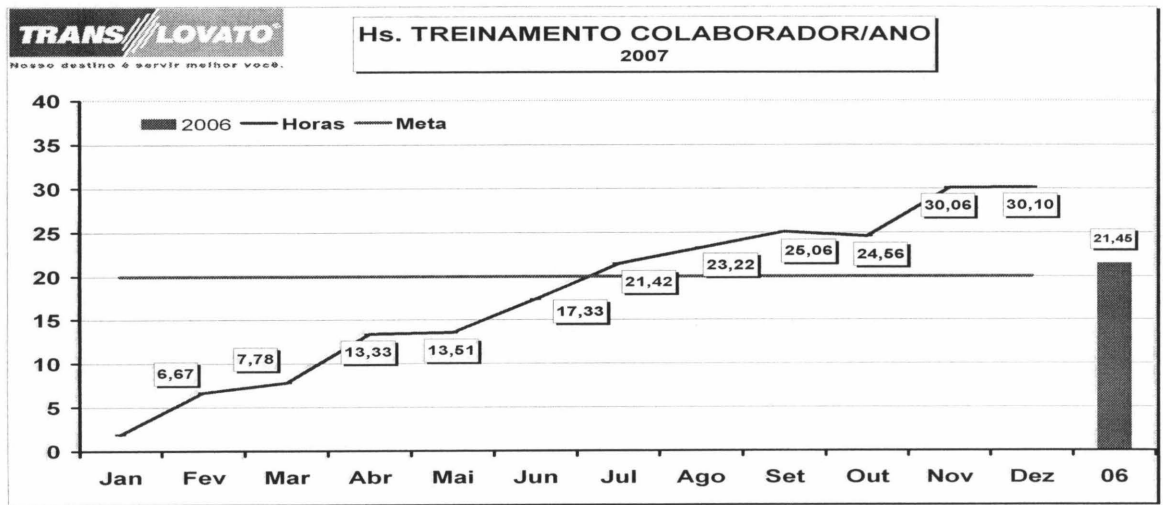


Fonte: Dados da Empresa

O Gráfico 06 apresenta o indicador de rotatividade dos profissionais da filial Itajaí (média das admissões e demissões no período/total de funcionários do período), em comparação com a meta máxima estabelecida (2%) e o percentual atingido no ano anterior (3,41%).

Em 2007 o indicador ficou em 1,62%, portanto dentro da meta. Ocorreram alguns casos pontuais de extrapolação, os quais foram rapidamente corrigidos no mês seguinte. Esse percentual é forte indicador de que as pessoas gostam de trabalhar na empresa e de que essa prima por fidelizar seus profissionais.

Gráfico 07 Horas de Treinamento colaborador/Ano



Fonte: Dados da Empresa

O Gráfico 07 apresenta o indicador de treinamento dos profissionais na filial Itajaí (total de horas investidas em treinamento/total de funcionários da filial), comparando-o com a meta mínima traçada (20 horas) e com o indicador do ano anterior (21,46 horas).

Em 2007, a filial Itajaí treinou 30,10 horas por funcionário. Esse é um número muito bom quando comparado com os do mercado e com os das demais filiais da empresa.

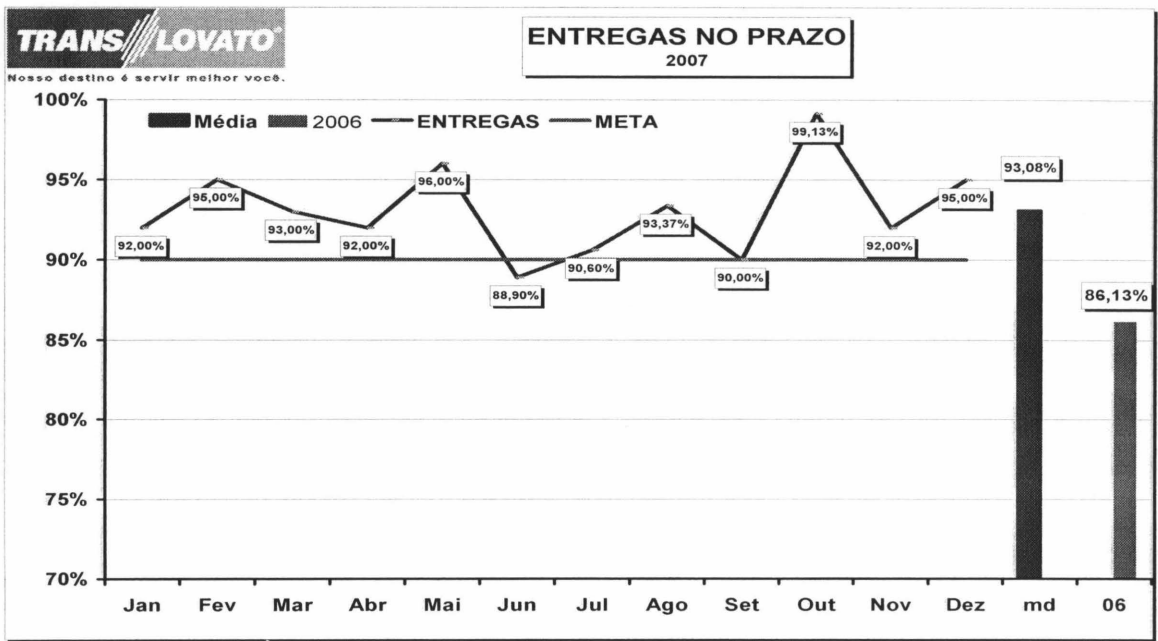
8.5 Resultados dos Processos Principais do Negócio e dos Processos de Apoio

Solicita-se informar os resultados relativos aos processos principais do negócio e aos processos de apoio, incluindo informações comparativas pertinentes.

a) Apresentar os resultados dos indicadores relativos ao produto e à gestão dos processos principais do negócio e dos processos de apoio.

- Incluir as informações comparativas pertinentes; explicar resumidamente os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas e níveis atuais de desempenho abaixo das informações comparativas pertinentes.
- Incluir as informações comparativas pertinentes; explicar resumidamente os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas e níveis atuais de desempenho abaixo das informações comparativas pertinentes.

Gráfico 08 Entregas no Prazo



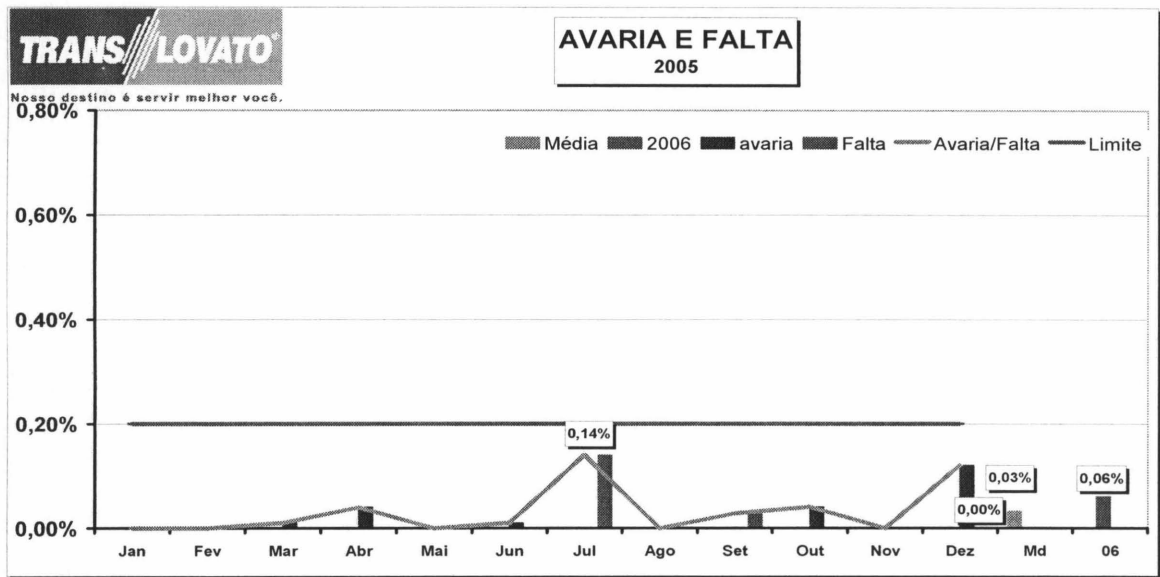
Fonte: Dados da Empresa

O Gráfico 08 demonstra que a filial Itajaí, em todos os meses do ano, com exceção de junho, alcançou percentual superior à meta mínima de 90% de entregas no prazo.

Na média geral, em 2007 atingiu 93,08%, índice muito superior a 2006 (86,13%).

Esse é um percentual muito bom, quando comparado com o do mercado externo (empresas do mesmo setor) e também com as demais filiais da empresa.

Gráfico 09 Avaria e Falta

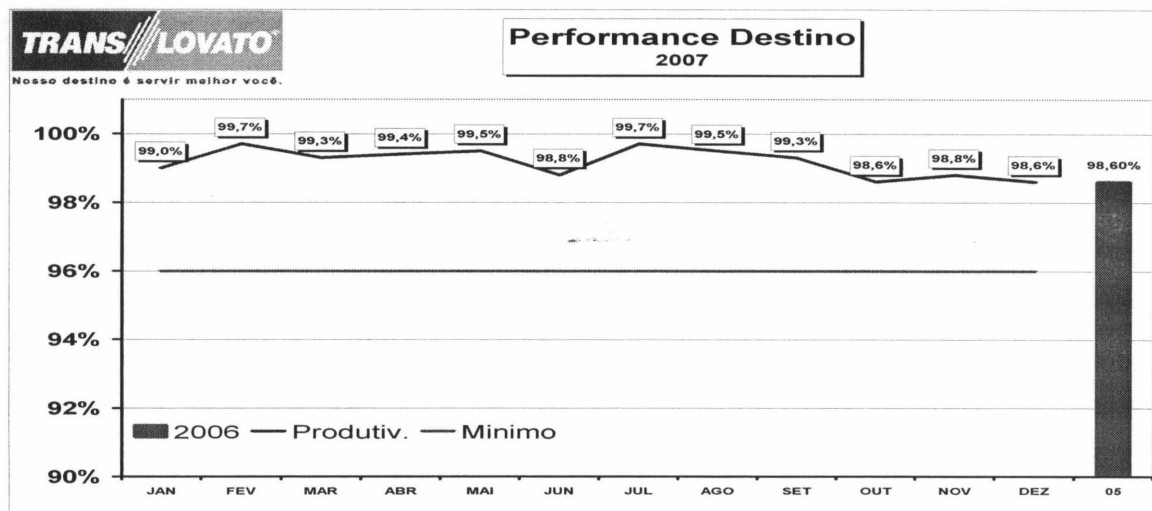


Fonte: Dados da Empresa

O Gráfico 09 apresenta o percentual de avarias e faltas que ocorreram durante o ano de 2007 na filial Itajaí (total pago em indenização no período R\$/total faturado no período em R\$).

A meta para 2007 era de no máximo 0,20%, é a média do ano ficou em 0,03%.

Esse é um bom número, quando comparado com o das demais filiais da empresa, já que avarias são inerentes à atividade e estão ligadas à forma como os clientes embalam seus produtos para o transporte, além do correto manuseio das mercadorias na coleta, transferência da carga e entregas no destino final.

Gráfico 10 Performance de Entrega Destino

Fonte: Dados da Empresa

O Gráfico 09 apresenta o indicador de performance de entrega no destino, ou seja, como a filial Itajaí entrega as cargas oriundas de outras filiais.

O mínimo aceitável era de 96% e a filial, mês a mês, alcançou percentuais superiores à meta mínima estabelecida e também ao percentual do ano anterior, que ficou em 98,6%.

Esse é um bom percentual, quando comparado com o do mercado e com o percentual atingido pelas demais filiais da empresa.

8.6 – Resultados Relativos aos Fornecedores

Solicita-se informar os resultados relativos aos fornecedores, incluindo informações comparativas pertinentes.

a) Apresentar os resultados dos indicadores a) Apresentar os resultados dos principais indicadores relativos ao relacionamento com os fornecedores;

e estratificar os resultados por grupos de fornecedores ou tipos de produtos fornecidos.

- Incluir as informações comparativas pertinentes; explicar resumidamente os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências adversas e níveis atuais de desempenho abaixo das informações comparativas pertinentes.

A filial Itajaí não possui nenhum indicador que possa satisfazer a solicitação do item 8.6^a

5 RECOMENDAÇÕES

Esse estudo possibilitou aos interessados uma visão mais clara das atuais práticas de gestão na filial Itajaí. Também tornou clara a importância do MEG para a gestão eficiente e eficaz das empresas nesse novo ambiente econômico.

As reuniões de análise crítica possibilitaram às lideranças da filial um maior convívio e um grande desenvolvimento de suas habilidades e competências, além de lhes permitir conhecer melhor onde estão as lacunas importantes na gestão e o que deve ser feito, na continuação dos trabalhos, para que possam ser preenchidas, quando possível, na própria filial.

Após a realização do trabalho proposto, e de um estudo mais profundo e detalhado do MEG (Modelo de Excelência e Gestão), se recomenda à empresa uma revisão crítica de seus processos, fazendo uma melhor adequação entre o que está escrito nos procedimentos e instruções e a prática, buscando uma melhor forma de operação, evitando assim os desvios e redundâncias, que acabam por afetar a produtividade.

Porém, nesse estudo ficou muito evidenciado que as lacunas existentes não podem ser preenchidas na filial, pois essa não tem autonomia para realizar as ações necessárias para tal. Existe uma relação de dependência entre a matriz e as várias filiais da empresa e as ações devem vir de cima, ou seja, da própria Diretoria da empresa.

Propõe-se, então, que a implantação do MEG seja feita de forma corporativa, com estudo detalhado e localizado nas várias unidades, respeitadas sempre as particularidades locais.

Após esse detalhamento, sugere-se que a matriz deva ir gradativamente reduzindo as lacunas existentes, através de ações amplas e corporativas, quando for o caso, e também através de um trabalhado envolvendo as lideranças nas filiais, quando a lacuna for regional.

A principal lacuna identificada é quanto ao item 8.1 - Resultados econômico-financeiros. Recomenda-se aqui uma ação rápida, pois é imprescindível que a matriz compartilhe com as filiais os resultados financeiros, a fim de possibilitar que a filial defina estratégias, dando sua contribuição para que a empresa, de forma corporativa, alcance seus objetivos e metas.

Também na lacuna quanto ao item 8.3 - Resultados Relativos à Sociedade, a filial também tem uma participação pequena e, também nesse caso, a empresa deverá, no início de cada período, na revisão do Planejamento Estratégico, estabelecer as metas para um indicador social e definir o orçamento para realização das ações, principalmente àquelas que estejam ligadas aos impactos decorrentes de sua própria atividade fim.

E, finalmente, no item 8.6 - Resultados Relativos aos Fornecedores, igualmente a participação da filial em ações regionais será tímida e inexpressiva, pois a empresa adota a estratégia de centralizar na matriz a maior parte de suas compras, visando maior capacidade de negociação em grandes lotes. Na filial acontece somente o desenvolvimento de parceria com fornecedor de manutenção da frota e abastecimento de combustíveis.

6 FONTES CONSULTADAS

6.1 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALGARTE, Waldir, QUINTANILHA, Delma. **A História da Qualidade e o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade**. Rio de Janeiro: INMETRO/SENAI, 2000. 23 p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcindo. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CROSBY, Philip B. **Qualidade sem Lágrimas**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

_____. **Qualidade é Investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

DEMING, W. E. **Qualidade: A Revolução da Administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

JURAN, J.M. (1904) GRYNA, Frank M. **Conceitos, políticas e filosofia da qualidade**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994, 2v., v.2.

MILLS, CHARLES A. **A auditoria da qualidade** - uma ferramenta para avaliação constante e sistemática da manutenção da qualidade. São Paulo: Makron Books, 1994. 4 p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica: Projetos e Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. São Paulo: Pioneiras, 1997.

OLIVEIRA, O. J. **Gestão da Qualidade: Introdução a história e fundamentos**. In: OLIVEIRA, O. J. (Org). **Gestão da Qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2004, p. 3-20.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: 1999.

RODRIGUES, M.V. **Ações para a Qualidade: GEIQ, gestão integrada para a qualidade: padrão seis sigma – Classe mundial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. 234 p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas, 1996.

6.2 REFERENCIA POR MEIO ELETRÔNICO

Fundação Nacional da Qualidade. Disponível em <<http://www.fnq.org.br>>. Acesso em 21set09, 22set09, 23set07 e 01out07.

Prefeitura Municipal de Itajaí. Disponível em <<http://www.itajai.sc.gov.br>>. Acesso em 13jan2008.

Transportes Translovato Ltda. Disponível em em <<http://www.translovato.com.br>>. Consultas em diversas datas.

7 - ANEXOS

Anexo 01 – Questionário de Auto-avaliação da FNQ

Critério 1 – Liderança

Questões de Entrada

1) A Direção define valores e diretrizes para promover a cultura a Qualidade e o entendimento às necessidades das partes interessadas – Clientes, pessoas, acionistas, fornecedores e Comunidade?

☐ Sim ☐ Não

2) A Direção analisa regularmente o desempenho da empresa considerando indicadores, como: qualidade de serviços e produtos, financeiros e produção?

☐ Sim ☐ Não

3) As práticas são usadas há mais de um ano?

☐ Sim ☐ Não

Questões Classificadoras

Os diretores e chefes são avaliados e desenvolvidos com base em competências de liderança conhecidas?

☐ Sim ☐ Não

A empresa divulga e assegura o entendimento dos valores e princípios organizacionais pela sua força de trabalho

☐ Sim ☐ Não

A Direção conduz reuniões periódicas com sua equipe, analisando o atendimento a necessidades das partes interessadas (Clientes, Empregados, Fornecedores, Acionistas e Comunidade) e decidindo pela tomada de ações?

☐ Sim ☐ Não

A Direção analisa regularmente o desempenho da empresa, considerando indicadores quantitativos como: satisfação de clientes, pontualidade de entregas, desempenho financeiro, de produção, de vendas, de pessoas, de clima?

☐ Sim ☐ Não

A análise de desempenho da empresa considera suas estratégias e planos de ação?

☐ Sim ☐ Não

Considera a análise do desempenho, fatores do ambiente externo além das necessidades dos Clientes, Empregados, Fornecedores, Comunidade e Acionistas?

☐ Sim ☐ Não

A empresa adota essas práticas há mais de dois anos?

☐ Sim ☐ Não

As práticas são usadas para todas/Algumas PI?

☐ Sim ☐ Não

As práticas são controladas para garantir sua realização?

☐ Sim ☐ Não

A empresa possui uma governança estruturada para manter a confiança e proteger os interesses das partes interessadas?

☐ Sim ☐ Não

A empresa comunica seus valores e diretrizes para todas as partes interessadas e estimula as mudanças culturais?

☐ Sim ☐ Não

A empresa desenvolve a melhoria e a inovação desde a concepção de novas idéias até a sua devida implantação?

☐ Sim ☐ Não

As conclusões das análises do desempenho são utilizadas para avaliar o alcance das estratégias da empresa?

☐ Sim ☐ Não

A empresa adota a maioria dessas práticas há mais de três anos?

☐ Sim ☐ Não

As práticas são revistas e melhoradas ao longo do tempo?

☐ Sim ☐ Não

2 – Estratégias e Planos

Questões de entrada

A Direção formula estratégias considerando as necessidades das partes interessadas, definindo ações para maximizar o desempenho?

☐ Sim ☐ Não

As estratégias são desdobradas em planos de ações pela empresa?

☐ Sim ☐ Não

Essas práticas são usadas há mais de um ano?

☐ Sim ☐ Não

Questões Classificatórias

As estratégias são disseminadas para as partes interessadas visando estabelecer compromissos mútuos?

☐ Sim ☐ Não

Os Indicadores utilizados na medição de desempenho da empresa possuem metas alinhadas as estratégias?

☐ Sim ☐ Não

É assegurada a coerência entre as estratégias formuladas e as necessidades das partes interessadas?

☐ Sim ☐ Não

Os recursos necessários às implementações dos planos de ação são alocados?

☐ Sim ☐ Não

É feito o acompanhamento da implementação dos planos de ação?

☐ Sim ☐ Não

A empresa adota essas práticas há mais de dois anos?

☐ Sim ☐ Não

As estratégias levam em conta as necessidades de todas/algumas PI?

☐ Sim ☐ Não

As práticas são controladas para garantir sua realização?

☐ Sim ☐ Não

A empresa identifica e analisa as características estruturais de seu setor, do macroambiente e de seu mercado?

☐ Sim ☐ Não

A empresa avalia as estratégias e o modelo de negócio em relação às perspectivas dos mercados em que atua?

☐ Sim ☐ Não

Os principais indicadores de desempenho possuem metas de curto e longo prazos alinhadas às estratégias e aos indicadores utilizados na avaliação de desempenho dos processos?

☐ Sim ☐ Não

A empresa responde às mudanças nos ambientes externos e internos, revisando estratégias e planos de ação à luz destas alterações?

☐ Sim ☐ Não

A empresa adota a maioria dessas práticas há mais do que três anos?

☐ Sim ☐ Não

As práticas são revistas e melhoradas ao longo do tempo?

☐ Sim ☐ Não

3 – Questões de entrada

1 – A empresa identifica, analisa e compreende as necessidades dos clientes?

☐ Sim ☐ Não

2 – As reclamações de clientes são registradas e tratadas?

☐ Sim ☐ Não

3 – Essas práticas são usadas há mais de um ano?

☐ Sim ☐ Não

Questões Classificatórias

4 – A empresa agrupa seus clientes por tipo para melhor compreender suas necessidades?

☐ Sim ☐ Não

2 – São disponíveis canais adequados para comunicação com os clientes?

☐ Sim ☐ Não

3 – A satisfação dos clientes é avaliada e as informações usadas para promover ações de melhoria?

☐ Sim ☐ Não

- 4 - As transações recentes com novos clientes são acompanhadas para evitar problemas?
() Sim () Não
- 5 - Os produtos e marcas são divulgados aos clientes e ao mercado para criar imagem positiva, sem criar expectativas que não possam ser atendidas?
() Sim () Não
- 6 Os níveis de conhecimento dos clientes a respeito das marcas, produtos e imagem da organização, são identificados e avaliados?
() Sim () Não
- 7 - A empresa adota essas práticas há mais de 2 anos?
() Sim () Não
- 8 - Essas práticas são usadas para todos os tipos de clientes?
() Sim () Não
- 9 - As práticas são controladas para garantir sua realização?
() Sim () Não

Questões de Resultado

- 10 - Possui resultados relativos a seus clientes (como satisfação de clientes, recompra, reclamações, devoluções, etc)?
() Sim () Não
- 11 - Possui 3 ou mais resultados relacionados a clientes?
() Sim () Não
- 12 - Os resultados são registrados há mais de 3 anos?
() Sim () Não
- 13 - Os resultados têm melhorado nos últimos 2 anos?
() Sim () Não
- 14 - Faz comparação dos resultados com referenciais externos?
() Sim () Não
- 15 - Os resultados são melhores do que os referenciais no último ano?
() Sim () Não

Questões Classificatórias

16 – A empresa considera em suas análises e planos, clientes da concorrência além de clientes e mercados potenciais?

☐ Sim ☐ Não

17 – Necessidades dos clientes são identificadas considerando clientes atuais, potenciais e ex-clientes?

☐ Sim ☐ Não

18 – Os resultados de análise das reclamações ou sugestões dos clientes e as ações implementadas são informadas aos clientes e a outras áreas da organização?

☐ Sim ☐ Não

19 - A empresa adota a maioria dessas práticas há mais do que 2 anos?

☐ Sim ☐ Não

20 – As práticas são revistas e melhoradas ao longo do tempo?

☐ Sim ☐ Não

4 – Sociedade

Questões de Entrada

1 – A empresa identifica os perigos e efeitos ambientalmente negativos de seus produtos, processos e instalações?

☐ Sim ☐ Não

2 – A empresa trata os perigos e efeitos ambientalmente negativos de seus produtos, processos e instalações?

☐ Sim ☐ Não

3 – Essas práticas são usadas há mais de 1 anos?

☐ Sim ☐ Não

Questões Classificadoras

4 – A empresa desenvolve ações de preservação dos ecossistemas e de conservação dos recursos?

☐ Sim ☐ Não

5 – A empresa estimula o comportamento ético e busca assegurar relacionamentos éticos com as partes interessadas?

☐ Sim ☐ Não

6 – a empresa dá oportunidade iguais para as pessoas, sem restringir raça, condição social ou sexo e evita o trabalho infantil?

☐ Sim ☐ Não

7 – A empresa promove ações sociais visando atender às necessidades da comunidade e da sociedade?

☐ Sim ☐ Não

8 - As lideranças e pessoas da empresa são mobilizadas para a ação social, envolvendo a força de trabalho e parceiros, para apoio a projetos sociais elaborados com a comunidade?

☐ Sim ☐ Não

9 – A empresa adota essas práticas há mais de 2 anos?

☐ Sim ☐ Não

10 – As práticas são controladas para garantir sua realização?

☐ Sim ☐ Não

Questões de Resultado

11 – Possui resultados relativos a ações sociais (como no , de ações realizadas, número de empregados atuantes, etc)?

☐ Sim ☐ Não

12 – Possui mais de 3 resultados relacionados a sociedade?

☐ Sim ☐ Não

13 – Os resultados são registrados a mais de 3 anos?

☐ Sim ☐ Não

14 – os resultados têm melhorado nos últimos 2 anos?

☐ Sim ☐ Não

15 – Faz comparação dos resultados com referenciais externos?

☐ Sim ☐ Não

16 – Os resultados são melhores do que os referenciais no último ano?

☐ Sim ☐ Não

Questões Classificatórias

17 – A empresa identifica e trata e minimiza os perigos e efeitos ambientalmente negativos de seus produtos, processos e instalações desde o seu projeto até a disposição final?

☐ Sim ☐ Não

18 – A empresa desenvolve ações de preservação dos ecossistemas e conservação de recursos com vistas ao desenvolvimento sustentável?

☐ Sim ☐ Não

19 – A empresa informa a sociedade sobre os impactos ambientais e outras informações associadas aos seus produtos, processos e instalações?

☐ Sim ☐ Não

20 – A empresa busca assegurar relacionamentos éticos com concorrentes e demais partes interessadas?

☐ Sim ☐ Não

21 – A empresa identifica as necessidades e avalia a satisfação das comunidades com as quais se relaciona, promovendo ações sociais para atender a essas necessidades?

☐ Sim ☐ Não

22 – A empresa adota essas ações há mais do que 3 anos?

☐ Sim ☐ Não

23 – As práticas são revistas e melhoradas ao longo do tempo?

☐ Sim ☐ Não

5 – Informações e Conhecimento

Questões de Entrada

1 – A empresa adota métodos para identificar e organizar as informações necessárias para a tomada de decisão?

☐ Sim ☐ Não

2 – As informações necessárias são disponibilizadas a força de trabalho para análise e tomada de decisões?

☐ Sim ☐ Não

3 – Essas práticas são usadas há mais de 1 ano?

☐ Sim ☐ Não

Questões Classificatórias

4 – As informações usadas são íntegras, seguras, atualizadas e tratadas quanto à confidencialidade?

☐ Sim ☐ Não

5 – As informações necessárias são disponibilizadas a força de trabalho para análise e tomada de decisões?

☐ Sim ☐ Não

6 – A empresa utiliza informações comparativas de outras empresas ou organizações para analisar o nível de seu desempenho, estabelecer metas e buscar melhorias para suas práticas?

☐ Sim ☐ Não

7 – A empresa identifica e protege os seus ativos intangíveis (capital intelectual)

☐ Sim ☐ Não

8 – A empresa administra regularmente os seus intangíveis visando se diferenciar e aumentar o valor agregado dos seus produtos e serviços?

☐ Sim ☐ Não

9 – A empresa incentiva o pensamento criativo e inovador visando desenvolver esses ativos?

☐ Sim ☐ Não

10 – Adota métodos para se manter atualizada em relação às tecnologias e conhecimentos relacionados com seus processos, produtos e sistemas de informação?

☐ Sim ☐ Não

11 – A empresa adota essas práticas há mais de 2 anos?

☐ Sim ☐ Não

12 – As práticas são controladas para garantir sua realização?

☐ Sim ☐ Não

Questões Classificatórias

13 – a empresa possui métodos para definir, desenvolver, implantar e atualizar sistemas de informação?

☐ Sim ☐ Não

14 – A tecnologia aplicada nos sistemas de informação é mantida atualizada?

☐ Sim ☐ Não

15 – A empresa possui métodos para identificar as necessidades e determinar as prioridades das informações comparativas para analisar o nível de desempenho e estabelecer metas?

☐ Sim ☐ Não

16 – Possui critérios para identificar as organizações consideradas como referenciais pertinentes?

☐ Sim ☐ Não

17 – Adota métodos para se manter atualizada em relação às tecnologias e conhecimentos relacionados com os ativos intangíveis, além de proteger esses ativos?

☐ Sim ☐ Não

18 – Os ativos de seu capital intelectual são avaliados e desenvolvidos de forma planejada, incorporando novas tecnologias?

☐ Sim ☐ Não

19 – Ao proteger seus ativos intangíveis, age para atrair e reter especialistas e proporcionar o compartilhamento do conhecimento na organização?

☐ Sim ☐ Não

20 – A empresa adota a maioria dessas práticas há mais do que 3 anos?

☐ Sim ☐ Não

21 – As práticas são revistas e melhoradas ao longo do tempo?

6 – Pessoas

Questões de entrada

1 – Os novos empregados participam de algum processo de integração visando prepara-los para exercer a função?

☐ Sim ☐ Não

2 – São adotadas medidas para proteger a saúde e dar segurança aos trabalhadores?

3 – Essas práticas são usadas há mais de 1 ano?

☐ Sim ☐ Não

Questões Classificatórias

4 – Existe uma estrutura de cargos com funções definida, conhecida e usada por todos?

☐ Sim ☐ Não

5 – As pessoas são selecionadas e contratadas considerando requisitos de desempenho, de igualdade e justiça?

☐ Sim ☐ Não

6 - O desempenho das pessoas é reconhecido?

☐ Sim ☐ Não

7 - Os empregados e os chefes são treinados para exercer suas funções?

☐ Sim ☐ Não

8 – As habilidades e conhecimentos adquiridos pelas pessoas são avaliados quanto a sua eficácia?

☐ Sim ☐ Não

9 – A satisfação, a motivação e o bem-estar dos empregados são identificados e tratados visando a sua melhoria?

☒ Sim ☐ Não

10 – A empresa adota essas práticas há mais de 2 anos?

☐ Sim ☐ Não

11 – Essas práticas são usadas para – todos / Algumas pessoas?

☐ Sim ☐ Não

12 – as práticas são controladas para garantir sua realização?

☐ Sim ☐ Não

Questões de Resultado

13 – Possui resultados relativos a ações sociais (como: horas de treinamento, satisfação interna, acidentes de trabalho)?

☐ Sim ☐ Não

14 – Possui mais de 3 resultados relacionados a sociedade?

☐ Sim ☐ Não

15 – Os resultados são registrados há mais de 3 anos?

☐ Sim ☐ Não

16 – Os resultados têm melhorado nos últimos 2 anos?

☐ Sim ☐ Não

17 – Faz comparação dos resultados com referenciais externos?

☐ Sim ☐ Não

18 – Os resultados são melhores do que os referenciais dos últimos 2 anos?

☐ Sim ☐ Não

19 - O desenvolvimento das pessoas, pessoal e profissional, é planejado e realizado para atender as necessidades as estratégias da organização?

☐ Sim ☐ Não

20 – É incentivada a comunicação e o aprendizado das pessoas, sendo dada autonomia nos diversos níveis para gerir e melhorar os processos?

☐ Sim ☐ Não

21 – Os empregados são orientados para o desenvolvimento da carreira?

☐ Sim ☐ Não

22 – O clima organizacional é mantido propício ao bem estar, a satisfação e a motivação dos empregados, por meio de serviços, benefícios e programas voltados ao bem estar?

☐ Sim ☐ Não

23 - A empresa adota essas práticas há mais do que 3 anos?

☐ Sim ☐ Não

24 - As práticas são revistas e melhoradas ao longo do tempo?

☐ Sim ☐ Não

7 – Processos

Questões de entrada

1 – Os principais processos produtivos, de prestação de serviço e de apoio, e seus requisitos, são identificados e controlados por meio de indicadores de desempenho?

☐ Sim ☐ Não

2 – Fornecedores são selecionados por sua capacidade técnica e produtiva, além do preço?

☐ Sim ☐ Não

3 – O fluxo de caixa é controlado com previsões futuras de recebíveis e débitos?

☐ Sim ☐ Não

4 – Essas práticas são usadas há mais de 1 ano?

☐ Sim ☐ Não

Questões Classificatórias

5 – A empresa utiliza métodos para analisar e melhorar os processos produtivos e de apoio?

☐ Sim ☐ Não

6 – Os resultados de medições de desempenho dos fornecedores?

☐ Sim ☐ Não

7 – O desempenho dos fornecedores e o atendimento aos requisitos são medidos utilizando indicadores?

☐ Sim ☐ Não

8 – O planejamento e controle orçamentário são usados regularmente para prover recursos para atender as estratégias estabelecidas e as necessidades operacionais?

☐ Sim ☐ Não

9 – O desempenho econômico financeiro é medido por indicadores?

☐ Sim ☐ Não

10 – São utilizados parâmetros para controlar a aplicação do capital, o giro do capital, e a lucratividade do negócio?

☐ Sim ☐ Não

11 – A empresa adota essas práticas há mais de 2 anos?

☐ Sim ☐ Não

12 – Essas práticas são usadas para todos os tipos de processos?

☐ Sim ☐ Não

13 – As práticas são controladas para garantir sua realização?

☐ Sim ☐ Não

Questões de Resultado

14 – Possui resultados relativos a seus processos (como lucratividade, produtividade, qualidade, pontualidade, margens, custos, etc)?

☐ Sim ☐ Não

15 – Possui mais de 3 resultados relacionados a processos?

☐ Sim ☐ Não

16 – Os resultados são registrados há mais de 3 anos?

☐ Sim ☐ Não

17 – Os resultados têm melhorado nos últimos 2 anos?

☐ Sim ☐ Não

18 – Faz comparações dos resultados com referenciais externos?

☐ Sim ☐ Não

19 – Os resultados são melhores do que os referenciais no último ano?

☐ Sim ☐ Não

Questões Classificatórias

20 – Todos os processos e seus requisitos, são controlados por meio de indicadores?

☐ Sim ☐ Não

21 – Fornecedores que atuam nos processos são comprometidos com os valores da organização?

☐ Sim ☐ Não

22 – O controle dos fornecedores é feito de forma sistemática, com ações de antecipação a problemas potenciais?

☐ Sim ☐ Não

23 – São adotadas ações para minimizar os custos dos fornecedores?

☐ Sim ☐ Não

21 – A empresa considera e analisa os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio, bem como os riscos financeiros,

definindo critérios para a captação e concessão de créditos de modo a manter equilibrado o fluxo financeiro?

☐ Sim ☐ Não

22 - A empresa adota essas práticas há mais do que 3 anos?

☐ Sim ☐ Não

23 – As práticas são revistas e melhoradas ao longo do tempo?

☐ Sim ☐ Não